

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Nícolas Rodrigo Huppés Carvalho

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:
CRIANDO SINERGIA ENTRE O NEGÓCIO E A TI

São Leopoldo

2017

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Nícolas Rodrigo Huppés Carvalho

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:
CRIANDO SINERGIA ENTRE O NEGÓCIO E A TI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Governança de Tecnologia da Informação, pelo curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Governança de Tecnologia da Informação Baseada em Padrões Internacionais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Ms. Josiane Brietzke Porto

São Leopoldo

2017

Alinhamento Estratégico: Criando Sinergia entre o Negócio e a TI

Nícolas R. H. Carvalho¹

¹Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-graduação – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Av. Unisinos, 950 – 93.022-750 – São Leopoldo – RS – Brazil

nicolas.huppes@gmail.com

Abstract. *Balanced Scorecard (BSC) is presented in the technical literature as a management tool that enables the organization to align with its strategy. To evaluate the degree of alignment between IT and business strategies, instruments developed by other researchers were used, especially by Kaplan and Norton (1997). It was observed that IT is perceived by the organization from the classic perspective of hierarchical vision of strategic planning, in which business is the guiding of strategies and IT is considered a support for business strategies. This finding stems from the fact that IT planning always occurs after business planning, without the needs of IT resources being evaluated in the planning of the business, nor the opportunities generated by it. A strategy implementation and implementation function has also been proven. The results show that the BSC contributes to the alignment between the business and IT as well as to promote organizational alignment because its structural components cause managerial changes that lead to the improvement of the strategy focus.*

Resumo. *Balanced Scorecard (BSC) é apresentado na literatura como instrumento de gestão que possibilita o alinhamento da organização com sua estratégia. Para avaliar o grau de alinhamento entre as estratégias de TI e de negócios, foram utilizados nessa pesquisa-ação instrumentos desenvolvidos por outros pesquisadores, especialmente por Kaplan e Norton (1997). Observou-se que a TI é percebida pela organização objeto desse estudo, a partir da perspectiva clássica da visão hierárquica de planejamento estratégico, em que o negócio é o orientador das estratégias e a TI é considerada um suporte para as estratégias do negócio. Essa constatação decorreu do planejamento da TI ocorrer sempre após o planejamento do negócio, sem que sejam avaliadas no planejamento do negócio as necessidades de recursos de TI e tampouco as oportunidades por esta geradas. Ainda ficou comprovada uma função implementadora e viabilizadora da estratégia. Os resultados mostram que o BSC contribui para o alinhamento entre o negócio e a TI, além de promover alinhamento organizacional porque seus componentes estruturais provocam mudanças gerenciais que levam à melhoria do foco na estratégia.*

1. Introdução

Na atual visão do mercado a excelência é exigida continuamente. Este cenário requer dos gestores o entendimento do negócio cercado por um sistema de constante incertezas e de rápidas mudanças, necessitando-se razoável grau de flexibilidade e velocidade na tomada de decisões frente a estas exigências.

De acordo com Kaplan e Norton (2006), um grande desafio para o gestor é manter um sistema gerencial que forneça as informações corretas, que proporcionem o alinhamento e a sinergia entre os processos operacionais e gerenciais com a visão e missão da empresa. Desta forma, a gestão da informação torna-se um componente crítico de uma organização.

Ainda segundo os mesmos autores, se estruturalmente a empresa não estiver alinhada para a obtenção dos propósitos esperados, de nada adianta ter uma bela declaração de sua missão e valores. Por isso, a estratégia empresarial, vista como resultado da descrição dos interesses dos *stakeholders*, precisa ser implementada através de um sistema de gestão estratégica, que seja capaz de estabelecer a integração entre processos impulsionadores do desempenho, buscando estabelecer concretamente uma relação entre os resultados operacionais e os resultados financeiros. A obtenção desses resultados deve ser identificada através de indicadores, que norteiem e registrem os esforços de todos os envolvidos.

Para este contexto, o *Balance Scorecard* (BSC) representa um sistema de alinhamento e controle estratégico da gestão. Baseia-se na premissa de que a integração de indicadores, que reflitam as perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos e da capacidade de aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 2006). Consequentemente, o BSC tornou-se um importante instrumento de alinhamento entre processos e estratégia, gerando com isso maior vinculação e comprometimento das pessoas que estão envolvidas nas ações em todos os níveis da organização.

O BSC complementa o planejamento, na medida em que traduz a missão e as estratégias da empresa em um conjunto de indicadores de desempenho estruturados em uma relação de causa e efeito, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica, possibilitando, assim, a implantação, o acompanhamento e a avaliação das estratégias empresariais (Kaplan e Norton, 1992).

Além de servirem para articular a estratégia da empresa, os indicadores do BSC são utilizados também para comunicar a estratégia a toda a organização e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, visando alcançar uma meta comum (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC traduz a estratégia abstrata em prioridades claras e as relaciona com os resultados estratégicos tangíveis de que as organizações precisam, transformando a estratégia em uma tarefa para todos, sendo que seus objetivos e as medidas não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, já que derivam de um processo hierárquico direcionados pela missão visão e pela estratégia da unidade de negócios (Kaplan & Norton, 1993, 1996).

O presente estudo, consiste em analisar o funcionamento do BSC, visando identificar os fatores do BSC que contribuem para o alinhamento organizacional, visando promover o alinhamento entre o negócio e a TI, sendo representado pela seguinte questão de pesquisa: Como realizar o alinhamento estratégico entre o negócio e a TI da organização do estudo? Como pressuposto desta pesquisa, considerou-se que o BSC contribui para o alinhamento organizacional devido às suas próprias características e às mudanças gerenciais que sua implementação provoca nas organizações.

A motivação para este estudo surgiu a partir da vivência profissional dos pesquisadores, que têm presenciado a falta de alinhamento da organização com as suas estratégias. Outro fator que despertou o interesse por esta pesquisa foi a participação de um dos pesquisadores em um processo de implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no BSC.

O Alinhamento estratégico é o tema desse estudo e será aplicado numa organização de médio porte, instalada em Taquara, no Estado do Rio Grande do Sul. A empresa atua no ramo de desenvolvimento de software e serviços de consultoria voltados ao setor público tributário. E tem por objetivo promover o alinhamento estratégico, buscando a sinergia dos processos com a equipe.

O presente artigo busca contribuir com o estudo dessa ferramenta, confrontando-se a teoria do BSC, proposta por Kaplan e Norton (1997) com sua implementação em uma empresa de médio porte, através do levantamento das razões que levaram à sua implementação, da opinião das pessoas envolvidas, da identificação das contribuições trazias, assim como das dificuldades encontradas durante esse processo.

Um estudo realizado por Bain & Company em 1999 demonstrou que 55% das empresas americanas e 45% das empresas europeias utilizam o BSC (KAPLAN; NORTON, 1999). As empresas brasileiras também estão, cada vez mais, implantando o BSC. Nesse contexto, a relevância deste estudo encontra-se no fato de se analisar um instrumento de gestão que vem sendo muito utilizado em todo o mundo, contribuindo, dessa forma, para o seu entendimento e domínio.

Este artigo encontra-se assim organizado: item 2 discorre o referencial teórico utilizado como base; o item 3 apresenta a metodologia da pesquisa; no item 4 a análise e resultados; e por fim, no item 5, as considerações finais.

2. Referencial Teórico

2.1 Planejamento Estratégico

Para Maximiano (2000), o planejamento estratégico é o processo que define as ações necessárias para enfrentar situações futuras e atingir metas. É o processo de desenvolver a estratégia, a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões que afetam a empresa por longo prazo, especialmente decisões sobre os produtos/serviços que a organização pretende oferecer e os mercados/clientes que pretende atingir. Toda organização pratica o planejamento estratégico, de forma explícita ou implícita, com maior ou menor grau de formalização.

O autor ainda afirma que a elaboração do plano estratégico depende de dois processos:

I – Análise do ambiente externo (ameaças e oportunidades do ambiente);

II – Diagnóstico interno da organização (pontos fortes e pontos fracos dos sistemas internos).

Nakagawa (1995) conceitua o planejamento estratégico como sendo o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, o que envolve a escolha de uma entre várias alternativas de ações possíveis, que os gerentes podem formular no contexto de diversos cenários prováveis do futuro.

Portanto, o planejamento estratégico, segundo o mesmo autor, é um processo lógico e sistemático que foca os efeitos futuros das decisões tomadas no presente. Ele começa com a avaliação da situação atual da empresa comparada com os desempenhos passados. A partir deste momento, são feitas projeções que levam em conta alternativas mais prováveis no futuro.

2.2 Planos e Metas

Segundo Daft (1998), planos e metas tornam-se problemas comuns em nossa sociedade. A meta é um estado futuro que a organização pretende alcançar. Elas descrevem a finalidade da organização, já o plano é um esquema para a realização destas metas, ele especifica a alocação dos recursos necessários, programações, tarefas e outras ações. O planejamento incorpora as duas ideias, determinando as metas da organização e definindo os meios para atingi-las.

Segundo esse autor, o processo de planejamento inicia-se com a definição da missão, que determina a finalidade básica da organização, especialmente para o público externo. A missão é a base para o nível estratégico de metas e planos, que em compensação, molda o nível tático e o nível operacional. O planejamento em cada nível sustenta os outros níveis.

2.3 Foco na Estratégia

Daft (1998) afirma que a Administração Estratégica é um conjunto de ações usado para formular e implantar estratégias, que irão fornecer um ajuste competitivamente superior entre a organização e o seu ambiente para atingir as metas da organização. Ela responde questões de vital importância para a empresa competitiva, como: “Onde está a organização agora? ”, “Onde a organização deseja estar? ”, “Que mudanças e tendências estão ocorrendo no ambiente competitivo? ”, “Que cursos e ações irão nos auxiliar a atingir nossas metas?”. Através das respostas a essas questões, os executivos terão definido uma estratégia global para a empresa.

Ansoff e Macdonnell (1993) corroboram com esta afirmativa. Segundo o autor, a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Maximiano (2000) afirma que uma organização deve considerar inúmeros fatores ao escolher suas estratégias, sendo que o primeiro aspecto a considerar é a clareza com relação ao negócio ou missão, que é fundamental para a seleção de estratégias.

Para Ansoff e Macdonnell (1993) uma empresa deve formular estratégias, quando haja mudanças rápidas e descontínuas no ambiente da empresa, tais como saturação dos mercados tradicionais, descobertas tecnológicas dentro ou fora da empresa e/ou uma introdução de novos concorrentes no mercado. Ainda conforme o autor, o diagnóstico estratégico é um enfoque sistemático à determinação das mudanças a serem feitas na estratégia e nas potencialidades internas da empresa para garantir êxito em seu ambiente futuro.

2.4 *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Robert Kaplan, professor da Universidade de Harvard e David Norton, um consultor igualmente da região de Boston (Kaplan e Norton. 2006). Em 1990, Kaplan e Norton lideraram um estudo de pesquisa para 12 empresas explorando novos métodos de medição de desempenho. A razão do estudo foi a crescente convicção de que as medidas financeiras do desempenho eram ineficazes para a empresa financeira moderna. Os autores resumiram o conceito de BSC no primeiro de uma série de três artigos na *Harvard Business Review*, “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*” (*Balanced Scorecard – Medidas que Orientam o Desempenho*, em português).

Ao longo dos quatro anos seguintes, diversas organizações adotaram o BSC e atingiram resultados imediatos. Kaplan e Norton (1997), descobriram que essas empresas não apenas estavam utilizando o *Scorecard* para complementar medidas financeiras com os orientadores do desempenho futuro, mas também comunicando suas estratégias através das medidas, que escolheram através do seu BSC. Conforme o *Scorecard* foi ganhando relevância em organizações ao redor do mundo como ferramenta fundamental na implementação da estratégia, Kaplan e Norton resumiram o conceito e a aprendizagem obtida até aquele momento em seu livro *The Balanced Scorecard*, publicado em 1996.

Lima (2004) considera a evolução do BSC nas seguintes fases: durante a primeira metade dos anos 90, seu foco foi a mensuração do desempenho empresarial. No segundo, a partir de 1996, o BSC passa a ser considerado um sistema de gestão estratégica. No terceiro momento, a partir de 2000, o BSC assume papel central nas organizações bem-sucedidas e focalizadas na estratégia.

2.5 Conceito de BSC

Segundo Zeus (2004), o BSC é um instrumento de gestão que visa à integração e ao balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, estabelecendo objetivos da qualidade para funções e níveis relevantes dentro da organização.

O BSC traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégicas. É uma ferramenta que integra medidas derivadas da estratégia tanto de natureza financeira (acerca do desempenho passado) quanto não-financeiras.

Conforme Kaplan e Norton (1997), além de servirem para articular a estratégia da empresa, os indicadores do BSC são utilizados, também, para comunicar a estratégia a toda a organização e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e

interdepartamentais, visando alcançar uma meta comum. Sendo assim, o BSC contribui para o alinhamento de toda a organização com suas estratégias.

Kaplan e Norton (2004) ainda ressaltam que a complexidade do gerenciamento das organizações de hoje exige que os gerentes tenham condições de visualizar o desempenho da empresa sob quatro importantes perspectivas:

- **Perspectiva financeira:** Estes indicadores mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados. As metas financeiras típicas se relacionam com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas.
- **Perspectivas dos clientes:** O Balanced Scorecard exige que os gerentes traduzam a declaração de missão ampla sobre os serviços aos clientes em indicadores específicos que reflitam os fatores efetivamente importantes para eles. O interesse dos clientes tende a enquadrar-se em quatro categorias: prazo, qualidade, desempenho e serviços, e custo. Para implementar o Balanced Scorecard, as empresas precisam definir metas de prazo, de qualidade e de desempenho e serviços, para depois converter essas metas em indicadores específicos.
- **Perspectiva de processos internos:** Estes indicadores devem refletir os processos organizacionais que exercem o maior impacto sobre a satisfação do cliente – fatores que, por exemplo, afetam a duração dos ciclos, a qualidade, a habilidade dos empregados e a produtividade. As empresas também devem empenhar-se em identificar e mensurar suas competências essenciais, as tecnologias críticas necessárias a assegurar a liderança de mercado contínua. Além disso, é preciso que definam os processos e competências em que serão excelentes e especifiquem os respectivos indicadores.
- **Perspectiva de aprendizado e crescimento:** A capacidade da organização de inovar, melhorar e aprender se relaciona diretamente com o valor da empresa. Ou seja, apenas mediante a capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar continuamente a eficiência operacional a empresa será capaz de ingressar em novos mercados e de aumentar suas receitas e margens – em suma, crescer e assim aumentar o valor para os acionistas. Algumas empresas, além dos indicadores de inovação nos produtos e processos, definem também metas de melhorias específicas nos processos existentes.

Para Kaplan e Norton (1997), essas quatro perspectivas, quando olhadas como um todo, permitem uma visão completa da estratégia e “contam a história da estratégia” em uma estrutura claramente compreensível. Estas perspectivas são integradas por relações de causa e efeito. A direção geral de causalidade é no sentido da última perspectiva, inovação e aprendizado, para a primeira, financeira. Ou seja, a capacitação da organização permite melhorar seus processos que, por sua vez, satisfazem mais aos clientes e, por isso, proporcionam melhores resultados financeiros.

Segundo Dietschi (2006), os Mapas Estratégicos, conceito que surgiu no segundo livro dos autores criadores do BSC, devem descrever a estratégia da organização através de relações de causa e efeito entre Objetivos Estratégicos, criando-se, assim, relações baseadas em hipóteses. Por exemplo, “se melhorarmos nosso tempo

de reabastecimento no solo, então reduziremos nossos custos operacionais”. Assim, o Objetivo Estratégico “Reduzir tempo de reabastecimento no solo” seria a causa de o objetivo “Reduzir custos operacionais”. Um bom Mapa Estratégico deve descrever o processo de transformar ativos intangíveis em resultados financeiros tangíveis.

Zeus (2004), ressalta que o diferencial do BSC em relação a outras medidas de desempenho se concentra em dois fatores:

- A integração da estratégia com os objetivos e as metas da empresa;
- A qualidade dos indicadores de desempenho alinhados à estratégia empresarial.

Segundo este mesmo autor, o BSC pode ser um instrumento que identifica o nível de responsabilidade social das empresas e dos agentes econômicos, como está proposto nesse modelo. A empresa moderna não tem mais o perfil eminentemente econômico, sendo cada vez mais frequente a sua interação social. Todas as práticas voltadas para o mercado de uma empresa devem apresentar perspectivas de responsabilidade social, já que o resultado de suas ações afeta a qualidade de vida da população e dos recursos naturais.

Segundo Atkinson et. al. (2000), o BSC traduz a estratégia empresarial em objetivos e medidas, por meio de um conjunto equilibrado de perspectivas. Embora, preservando um interesse no desempenho em curto prazo, com base na perspectiva financeira, o BSC também mede os fatores esperados que conduzirão a um futuro desempenho financeiro e competitivo superior. Executivos das empresas usam o BSC para medir como as suas unidades de negócios criam valor para os clientes atuais e futuros; como eles têm que construir e aumentar as capacidades internas; e como investir nas pessoas e sistemas necessários para melhorar o desempenho futuro.

2.6 Alinhamento Organizacional por meio do BSC

O BSC foi desenvolvido inicialmente para ser um sistema de avaliação de desempenho organizacional adequado ao novo contexto mundial, em que os ativos intangíveis se tornaram tão ou mais importantes que os tangíveis na busca por vantagens competitivas. Contudo, sua estrutura possibilitou que as empresas o utilizassem, também, para a obtenção do alinhamento das unidades de negócio, unidades de serviço (marketing, recursos humanos e tecnologia da informação), equipes e pessoas com a estratégia organizacional (KAPLAN; NORTON, 2000), uma vez que a implementação da estratégia exige tal alinhamento.

Algumas características do BSC contribuíram para sua utilização como instrumento de alinhamento organizacional: a distribuição dos objetivos estratégicos nas quatro perspectivas; a criação de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros para esses objetivos (VILLANI; NAKAMURA, 2003); a linguagem utilizada que é adequada ao propósito de comunicar a missão e a estratégia (FERNANDES, 2002; RUSSELL, 2004; ZEE; JONG, 1999);

Segundo Kaplan e Norton (2000), o BSC, instrumento concebido para gerenciar a estratégia, apresenta três dimensões: estratégia, foco e organização. Na dimensão estratégia, o BSC possibilita a descrição e a comunicação da estratégia de forma compreensível a toda a organização; na dimensão foco, o BSC alinha todos os recursos e atividades da organização com a estratégia; e na dimensão organização, o BSC

provoca mudanças na interação das estruturas organizacionais e na dos empregados. Isso ocorre porque “executar estratégia é executar mudança em todos os níveis da organização” (NORTON, 2002). A implantação do BSC leva ao alinhamento em virtude de permitir discussões em torno da estratégia e da elaboração de planos consistentes. Kaplan e Norton (2004) afirmam que várias empresas garantiram o sucesso do alinhamento por meio da realização de workshops após a elaboração dos primeiros mapas estratégicos, em que participavam pessoas de várias áreas.

No entanto, Paladino (2000) salienta algumas razões que podem levar à perda do alinhamento organizacional na implantação do BSC. São elas: projeto de implantação do BSC não liderado pela alta direção; envolvimento de poucas pessoas no projeto; atraso nas reuniões em razão de iniciativas, metas ou indicadores ausentes; circuito de aprendizado estratégico não fechado, ou seja, sem a reavaliação e aprimoramento das hipóteses estratégicas; a gerência continua a ditar ações em vez de deixar que os empregados improvise para alcançar os resultados desejados; e definição de medidas apenas para a alta direção, sem compartilhamento com os empregados. Galas e Forte (2004) concordam com Paladino (2000) quando afirmam que o nível de envolvimento da alta direção influencia o nível de alinhamento e a frequência das reuniões de acompanhamento da estratégia.

Para Berry (2003), a relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas do BSC contribui para a definição das prioridades de projetos a serem desenvolvidos e implantados para alcançar os resultados financeiros pretendidos. Brock et al. (2003) também concordam que o BSC pode promover o alinhamento ao possibilitar a eliminação de projetos que contribuem pouco para o desempenho organizacional ou que não tenham nenhum valor estratégico para a organização.

Ao analisar empresas bem-sucedidas na implantação do BSC, Kaplan e Norton (2000) mostram que o BSC capacita as empresas a focalizar e alinhar suas unidades de negócio e de serviços, recursos humanos e financeiros, equipes executivas e tecnologia da informação na estratégia da organização. Nessas empresas, o alinhamento criou sinergias entre as diversas unidades de negócio e serviços, melhorando seus desempenhos. Os autores mostram também que, quando a empresa não consegue esse alinhamento com a implantação do BSC, a sinergia não é criada e o desempenho organizacional fica comprometido, podendo apresentar unidades com bons desempenhos, sem, contudo, significar um bom desempenho organizacional global.

Para Donlon (2003), a implantação ou desdobramento do BSC por toda a organização significa sintonizar toda a organização com a estratégia. É muito mais do que um exercício de comunicação da estratégia; representa um comprometimento entre equipes e pessoas com o intuito de concentrar recursos e atividades na execução de prioridades mais amplas, abrangendo todo o âmbito da organização.

Paladino (2000), afirma que um projeto de implantação do BSC liderado pela equipe executiva sênior é fundamental para a obtenção do alinhamento organizacional. Kaplan e Norton (2000), também ressaltam a importância da equipe executiva sênior em todo o processo, ao afirmarem que “duvidamos da possibilidade de obtenção de resultados significativos com o BSC sem o reforço dessa liderança ativa e constante”.

2.7 Análise SWOT

No planejamento estratégico a análise de cenários é de suma importância para a vida de uma organização. A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), que na sua tradução é força fraqueza, oportunidade e ameaça, é uma técnica utilizada para a gestão e o planejamento das empresas, seja ela de pequeno ou grande porte.

A origem segundo Fagundes (2010), modelo da "Matriz SWOT", surgiu na década de 1960, em discussões na escola de administração, que começaram a focar a compatibilização entre as "Forças" e "Fraquezas" de uma organização, sua competência distintiva, e as "Oportunidades" e "Ameaças".

Nos dias de hoje não se pode deixar de realizar a avaliação e o comportamento das empresas diante do mercado competitivo que encontramos e utilizar ferramentas que nos dá o norte necessário para o sucesso organizacional e de extrema importância.

Perceber as características internas e externas do sistema que uma empresa se encontra se torna algo primordial para a tomada de decisões de gestores seja de pequenas e microempresas ou até mesmo nas grandes corporações que habitam o planeta.

A análise SWOT é uma dessas ferramentas que proporcionam ao gestor de como está sua empresa perante seus concorrentes fazendo assim que conheça e estude o seu comportamento.

Na concepção de Oliveira (2007) define a análise SWOT da seguinte forma:

- Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
- Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
- Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Para Andion e Fava (2003) “Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo”.

Ulrich (2002, p. 212) finaliza a contextualização mencionando:

A análise SWOT é uma das técnicas mais utilizadas em investigação social, quer na elaboração de diagnósticos, quer em análise organizacional ou elaboração de planos. No entanto a sua utilização, nem sempre se traduz em contributos efetivos para os processos, sendo que, muitas vezes, ela surge mais como um ritual ou uma tentativa desprovida de conteúdo real, de sermos mais científicos ou técnicos nos processos de planejamento e/ou avaliação. Na realidade, devido a sua aparente simplicidade, esta técnica emergiu como uma das preferidas por técnicos de todas as áreas.

A direção da empresa pode controlar o ambiente interno que quando se localiza um ponto forte ele deve ser incentivado até atingir seu ápice e caso um ponto fraco seja encontrado a empresa deve interagir e minimizar seus efeitos.

O ambiente externo a empresa não possui o controle e desta forma ela deve estar sempre atenta e monitorando com uma frequência elevada de fora que sabia utilizar-se das oportunidades e evitar que se nasçam ameaças.

Para Manager (2009), evitar as ameaças externas nem sempre é possível, porém, pode-se fazer um planejamento de contingência para enfrentá-las, diminuindo seus efeitos. O autor deixa claro que sempre existirão ameaças externas, o que não pode ocorrer é deixar de considerá-las. Manter a análise SWOT atualizada fará com que a empresa consiga antecipar-se a muitos percalços que por ventura possam ocorrer.

2.8 Alinhamento entre a TI e o negócio

Diversas pesquisas apontam para a necessidade de um planejamento estratégico integrado entre a área de negócios e a de tecnologia da informação. Essa integração, chamada de alinhamento estratégico entre as funções de TI e os objetivos organizacionais, tem sido apontada como um dos principais fatores de retorno do investimento e de agregação de valor ao negócio (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; AUDY; BRODBECK, 2003).

O alinhamento entre a área de TI e a de negócios é um fator de grande relevância para o sucesso organizacional. Para Henderson e Venkatraman (1993), o alinhamento estratégico entre PEE e PETI durante a formulação dos planos é considerado uma ferramenta de gestão que permite melhoria do desempenho e vantagens competitivas para aqueles que a promovem.

Graeml (2003) considera que o conjunto de estratégias para os sistemas de informação deve decorrer diretamente do conjunto de estratégias da organização. O sistema de informações deve estar associado ao objetivo do negócio. O departamento de TI das organizações deve criar soluções que agreguem valor ao negócio organizacional, uma preocupação que precisa ser constante.

Dada a relevância do assunto, muitos estudiosos e pesquisadores elaboraram modelos para identificar o alinhamento da TI com a organização (ROCKART; SCOTT-MORTON, 1984; HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993; REZENDE; ABREU, 2000; BRODBECK, 2001).

O modelo elaborado por Rockart e Scott-Morton (1984) está baseado em cinco elementos do funcionamento corporativo, que são interdependentes e equilibrados: (1) tecnologias, (2) estratégias da organização, (3) processos de gestão (planejamento, orçamentos e recompensas), (4) estrutura organizacional e cultura corporativa e (5) indivíduos e papéis. Esse modelo fundamenta-se basicamente no direcionamento estratégico do negócio, tendo a tecnologia como um dos componentes impulsionadores dos demais. Rockart e Scott-Morton (1984) esclarecem que todos os elementos do funcionamento corporativo representados no modelo devem permanecer em equilíbrio e que os estrategistas devem ter consciência de que, ao interferirem em um deles, os demais se reorganizarão, em busca de uma nova situação de equilíbrio.

O alinhamento das estratégias externas e internas da TI com as estratégias externas e internas do negócio pode ser evidenciado no modelo de Henderson e Venkatraman (1993), que visa promover a adequação ou ajuste estratégico entre os ambientes interno e externo da organização e a integração funcional das habilidades pessoais, dos processos (organizacionais e de TI), da arquitetura da TI e da infraestrutura administrativa de suporte às operações estratégicas de negócios e de TI.

No elemento ajuste estratégico tem-se o direcionamento da realização do alinhamento, o qual deve ser realizado em movimentos constantes pelas forças internas e externas, promovendo um processo contínuo de revisão das estratégias estabelecidas (AUDY; BRODBECK, 2003).

O elemento integração funcional relaciona horizontalmente as diferentes funções do negócio, integra as infraestruturas organizacional e de TI e recria os processos para controlar toda a organização e permitir agilidade, respostas e reorientações das estratégias (REZENDE; ABREU, 2000).

No modelo de Henderson e Venkatraman (1993) são apresentadas quatro perspectivas dominantes de ocorrência do alinhamento estratégico, cada qual com características de desempenho diferentes. Duas visualizam o alinhamento estratégico como parte da execução da estratégia de negócio e as outras duas como parte da estratégia de TI, facilitadora do processo de mudança.

A integração dos negócios ou funções empresariais estratégicas com a TI abrange outras variáveis no modelo de alinhamento do PETI ao PEE, conforme proposto por Rezende e Abreu (2000). No modelo proposto por esses autores, o alinhamento ou integração acontece pela coerência total (vertical e horizontal) entre o PETI e o PEE. O planejamento estratégico dos negócios ou das funções empresariais (produção e/ou serviços, comercial e/ou marketing, materiais e/ou logística, financeira, recursos humanos e jurídico/legal) deve levar em consideração o PEE, e os seus elaboradores devem interagir com os elaboradores dos Sistemas de Informação (SI), Tecnologia de Informação (TI) e Recursos Humanos ou Pessoas (REZENDE, 2002b).

O modelo operacional de alinhamento estratégico, proposto por Brodbeck (2001), busca permitir a visualização do alinhamento como um processo que se estende ao longo do tempo. O modelo pode ser interpretado como um cubo formado por uma sequência indefinida de ciclos de planejamento. São utilizados dois conceitos: (a) alinhamento circular, que ocorre no plano estratégico, indicando a interferência do planejamento da TI no planejamento dos negócios, e (b) alinhamento cíclico e crescente, no tempo e no espaço, fruto dos ajustes na estrutura organizacional.

O alinhamento estratégico entre tecnologia da informação e negócios pode ser entendido, portanto, como o ajuste entre as oportunidades de negócios e as tecnologias disponíveis para que essas oportunidades sejam aproveitadas (AUDY; BRODBECK, 2003).

2.9 Trabalhos relacionados

2.9.1 Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ)

Segundo Maranhão (2005), sistema de gestão da qualidade é apenas um conjunto de recursos e regras mínimas, implementado de forma adequada, com o objetivo de

orientar cada parte da empresa para que execute de maneira correta e no tempo devido a sua tarefa, em harmonia com as outras, estando todas direcionadas para o objetivo comum da empresa: ser competitiva (ter qualidade com produtividade), entendendo-se como qualidade a satisfação dos clientes e produtividade, fazer mais com cada vez menos recursos. O mesmo autor cita que os sistemas são as instalações, os recursos materiais, as práticas e a respectiva base documentada e as práticas, parte do sistema, são aquelas ações do dia-a-dia de cada organização que as pessoas aprendem e fazem por treinamento.

2.9.2 Treinamento

De acordo com Garvin (1993), uma organização de aprendizagem é uma organização hábil no criar, adquirir e transferir conhecimento e no modificar de seu comportamento para refletir novo conhecimento e insights. Essa definição sugere que novas ideias sejam importantes e que se constituem no gatilho para a melhoria organizacional, porém não são suficientes, é preciso o desejo da mudança. Senge (2000), diz que o significado básico de uma “organização que aprende” é ser uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de recriar seu futuro.

Ressalte-se que não se pode esquecer que o aprendizado ocorre no dia-a-dia ao longo do tempo e que existem mecanismos onde a organização que aprende pode influir nos resultados finais, pondera Senge (2000). Mas, Maranhão (2005) esclarece que a questão chave do sucesso parece ser o comprometimento das pessoas e a solução para os problemas passa a ser como desenvolver esse comprometimento nas pessoas, de uma forma tão aprofundada e genuína possível e infere que não há comprometimento quando há imposição.

3. Método de Pesquisa

3.1 Delineamento da Pesquisa

Essa pesquisa caracteriza-se pelo enfoque qualitativo. Focando a TI e o alinhamento estratégico utilizando técnicas de BSC. A estratégia de pesquisa utilizada trata-se de Pesquisa-ação, por ser mais adequada para tratar este problema e, também, pelo seu diferencial em permitir a participação do pesquisador.

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa participante engajada, em oposição à pesquisa tradicional, que é considerada como “independente”, “não-reativa” e “objetiva”. Como o próprio nome já diz, a pesquisa-ação procura unir a pesquisa à ação ou prática, isto é, desenvolver o conhecimento e a compreensão como parte da prática. É, portanto, uma maneira de se fazer pesquisa em situações em que também se é uma pessoa da prática e se deseja melhorar a compreensão desta. (KETELE, J.; ROEGIERS, X, 1993).

Michel Thiollent (1985), para alcançar o objetivo proposto na pesquisa-ação no sentido de estabelecer uma relação entre o conhecimento e ação, entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação investigada e destes com a realidade diz ser necessário: uma ampla e explícita interação entre os pesquisadores e envolvidos na pesquisa e que

esta não se limita a uma forma de ação (risco de ativismo), mas pretende aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento ou nível de consciência das pessoas e grupos que participarem do processo, bem como, contribuir para a discussão ou fazer avançar o debate acerca das questões abordadas.

Uma característica da pesquisa-ação que a distingue dos demais métodos de pesquisa é o posicionamento do pesquisador. Este não se coloca como um observador afastado do objeto de pesquisa, mas deliberadamente interfere com ações e integra-se aos membros da instituição onde a pesquisa é realizada (McKay e Marshall, 2001).

Para Susman e Evered (1978), o ponto forte da pesquisa-ação é o seu caráter prático. Para estes autores, suas principais características são:

- Orientação para o futuro, facilitando a criação de soluções voltadas para um futuro desejável pelos interessados.
- Colaboração entre pesquisadores e clientes;
- Desenvolvimento de sistema, ou seja, o dispositivo de pesquisa-ação desenvolve a capacidade do sistema de identificar e resolver problemas;
- Geração de teoria fundamentada na ação, que pode ser corroborada ou revisada por meio da avaliação de sua adequação à ação;
- Não-predeterminação e adaptação situacional, as próprias relações estabelecidas na situação de pesquisa variam e não são totalmente previsíveis.

Já para Thiollent (1994) os principais aspectos da pesquisa-ação, considerando-a uma estratégia metodológica de pesquisa, são:

- Há uma ampla e explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação investigada;
- Desta interação resulta ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob forma de ação concreta;
- O objetivo de investigação não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontrados nesta situação;
- O objetivo da pesquisa-ação consiste em resolver ou, pelo menos, e esclarecer os problemas da situação observada;
- Há, durante o processo, um acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores da situação;
- A pesquisa não se limita a uma forma de ação (risco de ativismo), pretende-se aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento ou o “nível de consciência” das pessoas e grupos considerados.

O que distingue este tipo de pesquisa das práticas profissionais de consultoria, ou resolução cotidiana de problemas é a ênfase no estudo científico, que diz ao pesquisador para estudar o problema sistematicamente e garantir que a intervenção seja baseada em considerações teóricas.

Porém algumas objeções à pesquisa-ação são feitas por parte dos adeptos da pesquisa tradicional frequentemente. Segundo Cohen e Manion (1994), as mais frequentes são as seguintes:

- O objetivo da pesquisa-ação é situacional e específico, ao passo que a pesquisa científica tradicional vai além da solução de problemas práticos e específicos;
- A amostra da pesquisa-ação geralmente é restrita e não-representativa;
- A pesquisa-ação tem pouco ou nenhum controle sobre variáveis independentes; - Em consequência disso, os resultados da pesquisa-ação não podem ser generalizados, sendo válidos apenas no ambiente restrito em que é feita a pesquisa (relevância local).

3.2 Unidade de análise

A unidade de análise escolhida se trata de uma empresa de desenvolvimento de software e prestação de serviços de consultoria especializada, voltados para o setor público-tributário, com aproximadamente 20 colaboradores e 12 clientes. Esta empresa é coordenada e dirigida pelos seus Sócios-Diretores, sendo estes responsáveis por uma área específica dentro da empresa:

- Diretor de Inteligência Fiscal;
- Diretor de Planejamento e Gestão;
- Diretor de Consultoria Jurídica;
- Diretor de Tecnologia da Informação.

A empresa encontrasse em um período de mudanças e transições e este cenário requer dos gestores um razoável grau de flexibilidade e velocidade na tomada de decisões frente a estas exigências. Desta forma, a gestão da informação torna-se um componente crítico de uma organização.

3.3 Coleta de dados

Para a coleta de dados foram utilizadas: uma fonte primária, contendo os dados resultantes das entrevistas em profundidade e fontes secundárias, como a observação que gerou as anotações realizadas durante as reuniões observadas. Isto permitiu uma triangulação entre os dados.

Conforme supracitado, uma das técnicas de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa é a entrevista, que também é um método sugerido por Kaplan e Norton (1997). Esta entrevista foi realizada com perguntas-chaves, através de um e-mail enviado separadamente para cada Diretor-Sócio, sendo eles responsáveis por uma área dentro da empresa. Estas perguntas norteiam os primeiros passos para a implementação do BSC na organização objeto desse estudo, conforme Apêndice A.

O questionário foi encaminhado, conforme citado anteriormente, para cada Diretor separadamente onde se obteve a resposta entre dois a quatro dias, devido ao grande número de viagens, por parte dos diretores, ocorridos na época. Após receber o

retorno de todos, foi realizado uma reunião onde se apresentou os questionários respondidos e a partir daí observou-se a disparidade de visões entre os diretores.

Outros dados secundários foram obtidos por meio da leitura e análise dos seguintes documentos: planos de negócio e de TI, relatórios de avaliação dos planos e projetos, apresentações dos planos, atas de reuniões, planilhas de controle das informações de gestão, apresentações sobre metodologias de implementação de projetos, dos planos e das anotações realizadas durante os encontros e reuniões.

Para a coleta de dados também foram utilizadas técnicas de BSC, baseadas na “metodologia” criada por Robert S. Kaplan e David P. Norton em seus livros: “A Estratégia em Ação” (1997) e “Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas” (2006).

3.4 Análise de dados

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (MORAES 1999).

Essa metodologia de pesquisa faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias.

Segundo OLABUENAGA e ISPIZÚA (1989), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessíveis.

Qualquer técnica de análise de dados, em última instância, significa uma metodologia de interpretação. Como tal, possui procedimentos peculiares, envolvendo a preparação dos dados para a análise, visto que esse processo “consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem” (Creswell, 2007, p. 194). Contudo, entre as diferentes estratégias analíticas os processos e os termos diferem, e a análise de conteúdo também apresenta peculiaridades.

A descodificação de um documento pode utilizar-se de diferentes procedimentos para alcançar o significado profundo das comunicações nele cifradas. A escolha do procedimento mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador (Chizzotti, 2006, p. 98).

Nesse sentido, quando a análise de conteúdo é escolhida como procedimento de análise mais adequado, como em qualquer técnica de análise de dados, os dados em si constituem apenas dados brutos, que só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada. Para Flick (2009), a análise de conteúdo, além de realizar a interpretação após a coleta dos dados, desenvolve-se por meio de técnicas mais ou menos refinadas. Dessa forma, a análise de conteúdo se vem mostrando como uma das técnicas de análise de dados mais utilizada no campo da administração no Brasil, especialmente nas pesquisas qualitativas (Dellagnelo & Silva, 2005). Além disto

é importante salientar que sempre será possível investigar os textos dentro de múltiplas perspectivas, conforme Krippendorf (1990).

3.5 Limitações da pesquisa

Neste ponto tornam se necessários comentários sobre três aspectos que geralmente são alvos de críticas de teóricos positivistas, a saber: contingência das descobertas da pesquisa; baixo controle do ambiente e superenvolvimento pessoal.

Segundo Orlikowski e Baroudi (1991), a contingência das descobertas de pesquisa é uma característica criticada devido ao fato de que relações entre variáveis não são reveladas por métodos determinísticos, assim a pesquisa-ação seria inapropriada para produzir modelos com alta validade externa, ou seja, resultados válidos fora do contexto do projeto onde foi aplicada. Para Galliers (1992), isto ocorre porque a maioria dos projetos de pesquisa-ação envolve pequeno número de participantes estudados em profundidade e frequentemente estudos longitudinais, e muito raramente o nível de generalização é aceitável.

Baixo controle do ambiente é criticado por Orlikowski e Baroudi (1991) como a principal razão da pesquisa-ação ser vista como inapropriada para testar ou produzir boas teorias, ou reconstruir modelos de pesquisa baseados em evidências concretas. A influência de uma variável particular pode levar muito tempo até que seja isolada em estudos de pesquisa-ação; testar e refinar um modelo causal onde uma variável dependente seja influenciada por um conjunto de variáveis independentes necessita de um exame cuidadoso.

Orlikowski e Baroudi (1991, também comenta que um superenvolvimento pessoal entre pesquisadores e seus “clientes” impede uma boa pesquisa por introduzir vieses pessoais nas conclusões. Isto é particularmente verdadeiro em situações que envolvem conflito de interesses.

3.6 Etapas da pesquisa

Esta pesquisa foi dividida em algumas etapas:

- 1) Primeiramente se realizou um estudo sobre alinhamento estratégico, metodologias, ferramentas e conceitos.
- 2) Em uma segunda parte, foi selecionado o BSC como “metodologia” a ser utilizada para criar o alinhamento e proporcionar a sinergia entre a TI e o negócio.
- 3) Baseado na metodologia proposta por Kaplan e Norton (1997), elaborou-se uma pequena entrevista com perguntas chaves realizadas com os Diretores da organização, que teriam como objetivo apontar um note para a pesquisa. Saber a visão de cada um referente ao negócio alinhado a alguns eixos (Financeiro, Clientes e mercado, processos internos e aprendizado e crescimento). A entrevista foi realizada através de e-mail.
- 4) Com as repostas dos questionários efetuou-se uma reunião com a Diretoria, onde foi apresentado a todos os integrantes as repostas recebidas. Foi onde ficou observado a disparidade de pensamentos.

- 5) A partir deste momento iniciou-se a construção do scorecard corporativo, logo após a análise SWOT e então a construção do mapa estratégico.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados descritos aqui foram obtidos por meio de pesquisa-ação, realizada dentro da organização, coletados a partir de observação fundamentada em interações, análise documental e, principalmente da participação durante o processo de planejamento e implementação, junto aos Diretores-Sócios.

4.1 Implementação e Utilização do BSC na Empresa em Estudo

Segundo Kaplan e Norton (1997), no processo de implementação do BSC deve-se, primeiramente, estar clara a ideia que o BSC é mais do que um conjunto de medidas, trata-se de um sistema gerencial. É uma ferramenta que busca os principais objetivos para os quais a organização deve focar sua atenção e recursos e, a partir de aí criar as estratégias para organizar esses objetivos.

A introdução do BSC deve ser gradativa, devido à sua complexidade e impacto. Os primeiros passos para este processo envolvem:

- Esclarecimento da visão e estratégia da empresa;
- Comunicação a estratégia corporativa
- Lançamento das iniciativas estratégicas envolvendo mais de uma unidade de negócios;
- Desenvolvimento de sua própria estratégia por parte de cada unidade de negócio, que devem ser coerentes com a estratégia da empresa.

Ao ser projetado o BSC, o mesmo deve ser compatível aos outros programas gerenciais passando a fazer parte do calendário gerencial e assim alinhar a implementação da estratégia organizacional.

O processo de desenvolvimento do BSC dá à organização, normalmente pela primeira vez, uma clara visão do futuro e do caminho para chegar lá. Além de produzir e desenvolver um roteiro organizacional que viabilize a sua visão, o processo de desenvolvimento do *scorecard* capta a energia e o comprometimento de toda a equipe da alta administração (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 305).

Desta maneira, as empresas ao passar da visão para a ação do BSC, passam a aproveitar todo o valor fornecido por essa poderosa ferramenta. E como relatam os autores, o que foi criado inicialmente como um sistema de medida de desempenho se tornou uma abordagem de auxílio à implementação de estratégias, fato que os surpreendeu positivamente e tem causado grandes impactos até os dias atuais.

O BSC, juntamente com o planejamento estratégico começou a ser desenvolvido na empresa objeto desse estudo, no segundo semestre de 2016. Sua implementação teve início no primeiro semestre de 2017, começando nos níveis administrativos e gradualmente alcançando as demais áreas.

O BSC desempenha um papel essencial nos processos de gerenciamento de desempenho da organização. Portanto, o começo foi com o planejamento estratégico,

onde a estratégia da empresa foi planejada e definida para os próximos cinco anos. Os fatores críticos de sucesso da empresa foram definidos como um resultado deste processo, tendo-se certeza de que existe uma ligação entre a estratégia de longo prazo e os objetivos estratégicos para os próximos dois anos. O passo seguinte foi a definição dos Indicadores Chaves de Desempenho e a colocação das metas.

Um dos principais motivos que levou a empresa a utilizar o BSC foi a necessidade de alinhar as suas metas e a competitividade do mercado, que força a empresa a utilizar métodos de mensuração. Também proporciona a sinergia da TI com o negócio, pelo fato de se conseguir esclarecer e comunicar a visão e estratégia da corporativa. O BSC foi visto como uma boa ferramenta para esse fim, na organização.

Durante a concepção do planejamento estratégico levou-se em consideração o *scorecard* corporativo (Figura 1), criado a partir das entrevistas conduzidas com os Diretores-Sócios, possibilitando encaixar em seus eixos a visão de todos para a proposta de valor ao negócio. Conseguindo esta visão de valor, é possível criar o alinhamento da TI com o negócio. Especificar onde poderá estar mais ativa, auxiliando nas tomadas de decisões a TI irá criar a sinergia entre os processos.

Como mostra a Figura 1, alguns itens são direcionados a TI como: No eixo de Aprendizado e Crescimento, a melhoria do alinhamento de informações que a TI proporciona trazendo as informações precisas e necessárias.

Promove também, a sinergia da equipe com a implementação de métodos ágeis e ao mesmo tempo influenciando em outro eixo, o de Processos Internos, na melhoria dos destes processos deixando-os mais qualificados e precisos. O reflexo desta melhoria, é observado no eixo de Clientes, onde a empresa se beneficia da melhoria dos seus produtos e serviços que por consequência agregará valor ao eixo Financeiro.

	Proposta de Valor Corporativa	Scorecard Corporativo
Financeira	<p>Aprimorar o controle e transparência para os investidores</p> <p>Planejamento financeiro detalhado e continuamente gerenciado</p>	<p>Reservas de contingência</p> <p>Receitas e despesas atuais e projetadas</p> <p>Investimentos em pesquisa</p> <p>Desenvolvimento de novos produtos e serviços</p> <p>Monitoramento de metas de lucratividade</p> <p>Pesquisa de Mercado</p>
Clientes	<p>Melhorar e aumentar a visibilidade da empresa e seus produtos/serviços</p>	<p>Realização de eventos para seus clientes atuais e em potencial</p> <p>Aumentar a participação da empresa em eventos</p> <p>Pesquisa de Satisfação</p>
Processos Internos	<p>Melhorar a documentação da base de conhecimento, permitindo o reaproveitamento dos bons resultados nas experiências pela quais já passou.</p> <p>Estabelecer mecanismos eficientes para o marketing dos produtos e serviços visando o aumento de vendas</p> <p>Adotar um processo de gestão de projetos que possa ser aplicado/adaptado a todos os setores da empresa</p>	<p>Melhoria da documentação</p> <p>Elaborar um Plano de Ação (Marketing)</p> <p>Gestão de Projetos</p> <p>Melhoria dos Processos Internos</p>
Aprendizado e Crescimento	<p>Melhorar alinhamento de Informações</p> <p>Estimular a todos da equipe para a produção de material relacionado com as competências e habilidades de cada um</p> <p>Programa de Treinamento, para melhora as habilidades dos empregados</p> <p>Melhoria do relacionamento Interno</p>	<p>Alinhamento de Informações</p> <p>Produção de materiais (Utilizar para EAD, eventos, etc)</p> <p>Treinamento</p> <p>Melhoria da Sinergia de equipe</p>

Figura 1: *Scorecard* Corporativo

Em um segundo momento efetuou-se a análise SWOT (Figura 2), partindo do *scorecard* corporativo, representado nessa Figura 1. Com o cruzamento das informações captadas cria-se o Mapa Estratégico (Figura 3), alinhando a missão e visão da empresa com os eixos do *scorecard* corporativo e assim, promovendo a sinergia da TI com o negócio.

SWOT	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Ambiente Interno	Atendimento e suporte elogiado pelos clientes	Poucos clientes
	Consultores com vasta experiência em direito tributário e administrativo	Pouca divulgação de produtos e serviços
	Equipe de TIC com formação técnica e acadêmica, incluindo bacharéis e pós-graduados	Receita concentrada
	Equipe capacitada para elaboração e gerenciamento de projetos	Produtos complexos (BI) e de difícil entendimento e uso pelos clientes
	Sistemas especializados para a área tributária	Não existência de funcionalidades essenciais para todo o processo fiscal tributário (cobrança administrativa e judicial; processo eletrônico)
	Baixo turnover	Dificuldades de gestão (de conhecimento, contábil e financeira, de documentos)
	Uso de técnicas de BI nos produtos	Dificuldades de comunicação interna
	Marcas registradas para GIF (Sistemas) e MIF (Metodologia) junto ao INPI	Ambiente de trabalho inadequado (falta sala de reunião e de recepção de parceiros e clientes)
	Plantão 24/7 para atendimento de clientes	Deficiências na comunicação digital
		Pouco uso da assessoria de imprensa disponível
		Processo de trabalho junto ao cliente não inteiramente definido
		Dificuldades de demonstrar o real valor dos produtos para os clientes
		Falta de divulgação de suporte 24/7 como um grande diferencial do atendimento
		Não cumprimento de contrato por deficiências na execução dos processos bem como por relatórios de atividades inconsistentes
	Deficiências na delimitação do escopo de serviços a serem prestados para os clientes	
	Dificuldade de recrutamento	
SWOT	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	Parcerias sendo propostas	Mudanças de governo
	Renovação dos gestores	Crise econômica
	Municípios precisam de sistemas e metodologias para melhoria da gestão	Tendência de adoções de sistema de gestão unificado
		Burocracia, Corporativismo, Inadimplência, Renovações Periódicas (licitações)
	Necessidade de aumento de receita neste momento de crise econômica	
	Empresa tem contatos estratégicos em governos municipais e estaduais	Concorrentes desleais
	Receita própria (ISSQN) é uma das únicas alternativas de enfrentamento da crise	Clientes postularem reduções de valores contratuais
	Possível aumento da atividade econômica nos próximos anos	Alto risco de prejuízo à imagem da empresa por falhas técnicas
	Apoio de entidades como PGQP, ASSESPRO, SEPRORGS, SEBRAE, associações, sindicatos, fundações	Excesso de demandas que não podem ser atendidas pela empresa acarretando insatisfação nos clientes
	Apontamentos do TCE reforçam a busca por soluções na área de atuação da empresa	
	Carência de consultoria sobre todo os tributos municipais e não somente de ISSQN	
	Carência de consultoria de gestão pública em pequenos municípios	
	Existência de muitas Universidades na Região	

Figura 2: Análise SWOT

Após a análise da matriz SWOT, foi possível identificar os pontos fortes conseguidos pela empresa, que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente. Como apontado na Figura 2 em dentro do ambiente interno: Sistemas especializados para área tributária. Ainda dentro do mesmo ambiente o uso de técnicas de BI nos produtos oferecidos e conta com uma equipe capacitada para a elaboração e gerenciamento de projetos.

A Figura 2 aponta também os pontos fracos no ambiente interno, onde se encontra a complexidade do sistema de BI, a dificuldade da comunicação digital e não conseguir demonstrar dos produtos.

Foi possível realizar a análise das oportunidades relacionado ao ambiente externo, pontos que favorece a ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura. E dentro deste mesmo cenário, a identificação das ameaças, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que por ter sido identificada em tempo hábil ela pode ser evitada.

MISSÃO

Atuar de forma eficiente na relação fisco-contribuinte mediante a oferta de soluções tecnológicas e de serviços de consultoria especializada destinados ao setor Público Tributário, visando maximizar a arrecadação e otimizar a gestão do serviço público municipal, utilizando de tecnologia da informação e aplicando o conhecimento de forma inteligente, contribuindo com inovação, respeitando a comunidade e o meio ambiente.

VISÃO

Ser reconhecida como empresa de referência na oferta de soluções tecnológicas e de serviços de consultoria especializada destinados ao Setor Público pelo uso de ferramentas seguras e inovadoras para análise de dados e geração de informações qualificadas para a tomada de decisão por parte dos clientes.

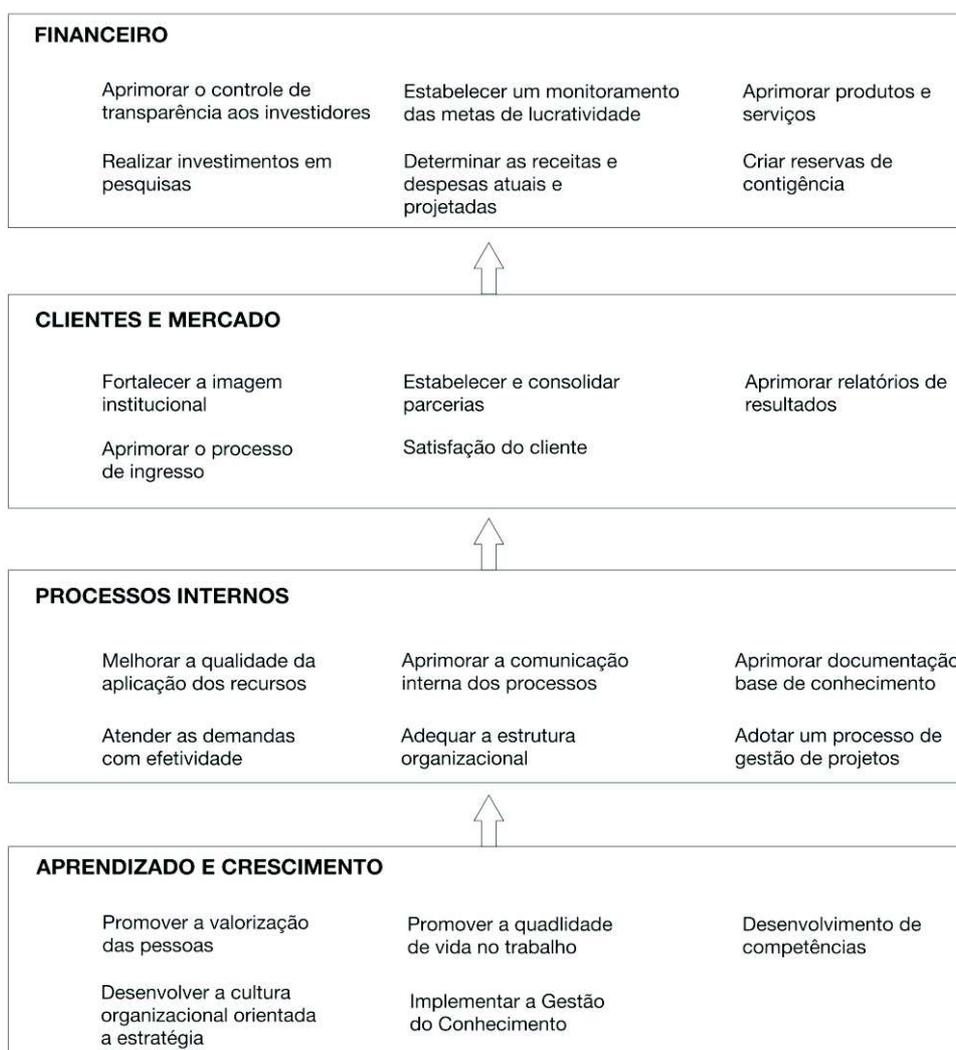


Figura 3: Mapa Estratégico

Ressalta-se que o BSC começou a ser implementado recentemente e ainda não chegou ao nível operacional, estando presente somente no nível administrativo, por enquanto. Com base no planejamento estratégico, onde estão definidos os objetivos táticos e operacionais, elaborou-se um cronograma listando as atividades em ordem de maior importância, conforme Apêndice B. As tarefas foram divididas em suas áreas e delegadas para cada Diretor-Sócio, sendo este responsável por desenvolver a atividade planejada, obedecendo ao cronograma planejado.

4.2 Análise das Dificuldades e Resultados do BSC

As principais dificuldades encontradas para o cumprimento das metas do BSC foi o fato de que nem todas as pessoas estavam familiarizadas com o BSC. Isto foi observado quando diversas oportunidades, tais como a possibilidade de três novos clientes de grande porte, parcerias com empresas internacionais e com instituições financeiras foram aparecendo e não se conseguia controlar as tratativas, sendo que, estas possibilidades de novos clientes e parceiros eram parte das metas e objetivos traçados no planejamento estratégico. Mas, esta dificuldade já foi superada, após uma reunião com a diretoria, onde foi feita uma reorganização e se ressaltou a importância de se seguir o planejamento criado.

No início da implementação, também foi identificado o não comprometimento de alguns Diretores, com relação ao planejamento e cronograma definidos. Porém, após uma nova reunião de andamento e um maior estímulo por parte do Diretor responsável pela TI, passaram a cumprir com os passos planejados.

Outro ponto observado, que contribui para o não cumprimento das metas são os fatores externos, como reuniões de última hora, visitas a clientes não planejadas. Mas, apesar de não cumprir o cronograma pré-estabelecido, as tarefas estão em andamento e as metas estão sendo alcançadas de acordo com os objetivos planejados, na organização.

Por outro lado, o BSC está sendo visto como uma forma das pessoas trabalharem com maior empenho para consecução dos resultados. Além disso, o planejamento e acompanhamento das metas e foco na estratégia, proporcionou melhores resultados e permitiu corrigir a tempo algum desvio fora do planejado. Um exemplo de melhoria que pode ser citado é com relação aos processos internos, isso ocorre com a adoção de métodos ágeis para a realização dos projetos e assim que toda a equipe se enquadrou em uma mesma sinergia com o foco em um objetivo em comum, foi possível cumprir prazos e corrigir erros antes do tempo.

Mas, a maior vantagem do BSC é que essa ferramenta aponta uma direção e traça a estratégia da organização. Isso tudo de uma forma transparente para qualquer funcionário, do mais alto nível ao mais baixo, sendo compreendida por todos, pois possui uma forma simples e clara de leitura. Assim como a sintetização da informação num único documento, que possibilita uma rápida compreensão dos objetivos e estratégias delineadas da organização. O BSC promove e contribui para o total alinhamento de toda a organização.

4.3 Perspectivas do BSC

No contexto da organização objeto desse estudo, com relação à perspectiva Financeira constatou-se que o BSC contribuiu para a melhoria dos resultados financeiros da empresa, através de redução de custos e do monitoramento do lucro operacional.

Quanto à perspectiva de Clientes e Mercado observou-se uma preocupação com a satisfação dos clientes perante aos produtos e serviços prestados e, através de pesquisas de satisfação é possível mensurar o grau de satisfação, saber onde a empresa está acertando e onde pode melhorar.

A perspectiva de Processos Internos permitiu difundir uma filosofia e disseminar uma cultura de melhorias contínuas nos processos internos da empresa. Garantido assim, maior eficiência no cumprimento dos processos.

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento permite ao longo do tempo o crescimento profissional dos colaboradores, promove a capacitação interna, possibilita bolsas e incentivos de pesquisa. A empresa traçou metas que buscam inovar e que objetivam lançar produtos e serviços cada vez mais eficientes e especializados, no ramo em que atua. Também foi possível efetuar melhorias nas instalações da empresa, proporcionando um espaço mais moderno e aconchegante para os funcionários.

Ainda em relação ao aprendizado, a empresa implantou práticas de Gestão do Conhecimento, que influenciam os funcionários a ensinarem uns aos outros e compartilhar suas habilidades e conhecimentos, através de um *drive* compartilhado para a criação de documentos, equipes de pesquisa e projetos, rodízios de pessoal, incentivos para cursos de aperfeiçoamentos e *Workshops* internos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa de desenvolvimento de software e consultoria especializada voltada para o setor público-tributário. Mostra que o BSC foi implantado por necessidade, onde serviu e serve de base para todo o desenvolvimento de outros projetos, assim como a continuação de projetos que estavam encostados por falta de planejamento.

Durante esta pesquisa e elaboração do projeto no contexto da organização objeto de estudo constatou-se que a maior responsabilidade de não-cumprimento das metas e cronogramas são dos próprios Diretores. Entretanto, isto não comprometeu o planejamento estratégico elaborado. Após um período de turbulências e incertezas, a Diretoria reconheceu a importância de se seguir o planejamento e assim foram alinhados seus processos, visando o comprometimento no alcance dos objetivos e metas estabelecidas.

O BSC mostrou que acompanhar os resultados através de indicadores e tornar isso uma cultura organizacional, possibilita a empresa a reagir aos resultados em tempo hábil, corrigindo e ajustando as diretrizes para se chegar aos resultados esperados, promovendo o alinhamento e sinergia da equipe.

A implementação do BSC proporcionou a organização uma clara visão do futuro e do caminho a ser traçado. Além de produzir e desenvolver um roteiro organizacional

que viabilizou a sua visão, o processo de desenvolvimento do *scorecard* captou a energia e o comprometimento de toda a equipe da alta administração.

Proporcionou também o alinhamento das estratégias externas e internas da TI, com as estratégias externas e internas do negócio. Promoveu a adequação e o ajuste estratégico entre os ambientes interno e externo da organização e a integração funcional das habilidades pessoais, dos processos organizacionais e de TI.

Desta maneira, o grupo pode afirmar que um planejamento estratégico bem elaborado, aliado à ferramenta do BSC pode oferecer diversas vantagens às instituições, como: facilitar o processo de tomada de decisões; promover o envolvimento de todos os membros da organização na estratégia do negócio, propiciando o desenvolvimento de pessoal, entre outros.

Deve-se ressaltar que dificuldades surgirão na implementação destes, como por exemplo, o desempenho negativo de alguns indicadores e a dificuldade na comunicação da estratégica aos diferentes níveis hierárquicos. Mas, o que se pode concluir é que essas desvantagens não superam os resultados positivos em relação ao BSC, que atualmente é uma das ferramentas mais eficientes no controle do planejamento estratégico de uma organização.

Atualmente nota-se na empresa um esforço contínuo em desenvolver e melhorar o BSC e trabalhar para que as estratégias estejam alinhadas com seus processos. A qualidade vem com o tempo e a experiência através do uso das técnicas do BSC. Nesse sentido, com o objetivo de se conseguir a sinergia do negócio, abre-se uma porta para uma futura implementação da norma ISO 9001), sendo este também, um dos objetivos traçados no planejamento estratégico da organização desse estudo.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. MACDONNELL, Edward J. Implantando a administração estratégica; tradução Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.

ATKINSON, Antony A. BANKER, Rajiv D. KAPLAN, Robert S. YOUNG, S. Mark. Contabilidade gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

AUDY, J. L.; BRODBECK, A. F. Sistemas de informação: planejamento e alinhamento estratégico nas organizações. São Paulo: Atlas, 2003
BORGET, Altair. Construção de sistema de gestão de produtos à luz de uma metodologia construtivista multicritério. Florianópolis: Tese – UFSC, 1999.

BAROUDI, J.J & ORLIKOWSKI, WJ. (1989) The problem of statistical power in MIS research. *MIS Quarterly*, v.13, n1, p.87-106

BRODBECK, A. F. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para a implementação. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. Vol.2. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

- Chizzotti, A. (2006). Pesquisa em ciências humanas e sociais (8a ed.). São Paulo: Cortez.
- COHEN, L.; MANION, L. Research methods in education. 4. ed. New York: Routledge, 1994.
- Creswell, J. W. (2007). Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto (2a ed., L. de O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Artmed. (Obra original publicada em 2003)
- CURY, Antônio. Organização e métodos: Uma Visão Holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAFT, Richard L. Administração. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.
- Dellagnelo, E. H. L., & Silva, R. C. (2005). Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In M. M. F. Vieira & D. M. Zovain (Orgs.), Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática (pp. 97-118). São Paulo: FGV.
- Flick, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa (3a ed., J. E. Costa, Trad.). São Paulo: Artmed. (Obra original publicada em 1995)
- GALLIERS, RD. & LAND, F.F. (1987) Choosing appropriate information reseach methodologies. *Communications of the ACM*, v.30, n.11, p.900-902.
- GRAEML, A. R. Sistemas de informação: o alinhamento das estratégias de TI com a estratégia corporativa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003
- GARVIN, DAVID A. Building a Learning Organization. In: Harvard Business Review. Boston, July-August, 1993
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993. doi:10.1147/sj.382.0472
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. A Estratégia em ação: balanced scorecard. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativa. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KRIPPENDORFF, K. *Metodologia de análisis de contenido: teoria e práctica*. Barcelona, Ediciones Paidós, 1990.
- LIMA, Andréa Cavalcanti Correia. Da Onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: balanced scorecard promovendo mudanças. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, São Paulo, ed. Especial. Junho/2004.
- MARANHÃO, M.. ISO série 9000(versão 2000) – Manual de Implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORAES, Roque. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à controladoria: Conceitos, Sistemas, Implementação. São Paulo: Atlas, 1995.

NIVEN, Paul R. Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados; tradução Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. *La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao, Universidad de deusto, 1989. REICH, B. H.; BENBASAT, I. Measuring the linkage between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, v. 20, n. 1, p. 55-81, Mar. 1996.

REZENDE, D. A. Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002a.

_____. Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2002b

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais. São Paulo: Atlas, 2000.

ROCKART, J. F.; SCOTT-MORTON, M. S. S. Implications of changes in information technology for corporate strategy. *Interfaces*, v. 14, n. 1, p. 8495, 1984. doi:10.1287/inte.14.1.84 THIOLENT, Michel. Metodologia da Pesquisa-Ação. São Paulo: Cortez, 1985.

SENGE, P. A Quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 2000.

SUSMAN, G.I.; EVERED, R.D. An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. *Administrative Science Quarterly*, v.23, December, 1978. pp. 582-603.

THIOLENT, M. Metodologia de Pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 6.ed. 1994.

VENKATRAMAN, N. Beyond Outsourcing: managing IT resources as a value center. *Sloan Management Review*, v. 38, n. 3, p. 51-64, Spring 1997.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEUS. Balanced Scorecard com ênfase na importância corporativa

APÊNDICES

Apêndice A: Roteiro e registros das entrevistas

Entrevistado: Diretor de Inteligência Fiscal

O que você espera de um BSC na organização?

Resposta: Vou utilizar a própria definição de BSC que foi colocada no formulário como um dos seus objetivos: alinhamento entre o planejamento estratégico da empresa e as atividades operacionais que se exerce. Ele traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizando através de indicadores que irão informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. A nossa consolidação no mercado e o crescimento da empresa dependem deste alinhamento. E digo mais, não só olhando isso sob o prisma dos colaboradores, como, também, da Direção. Me arrisco a dizer que a falta de alinhamento tem nos atrasado significativamente na evolução como empresa.

Qual a sua perspectiva da empresa baseado no cenário atual?

Resposta: Vejo a empresa com grandes perspectivas no cenário atual, notadamente pela qualidade de seus técnicos (área de TI) e de seu corpo de consultores (área jurídico/fiscal/tributária). Talvez nos falte uma melhor definição estratégica e alinhamento de todos com os objetivos de curto, médio e longo prazo da empresa. Mas, iniciativas como esta poderão ser um marco positivo para a organização.

Sobre perspectivas:

Financeira: Com base em sua visão da organização, como devemos aparecer para nossos investidores (sócios)? Quais projetos que devemos investir inicialmente?

Resposta: Aprimorar o controle e transparência entre para os investidores (sócios) e trabalhar mais fortemente com algumas reservas de contingência. Sobre projetos, devemos aprimorar novos produtos para a área pública e fazer um esforço em melhoria de processos para ampliar a atuação na área privada.

Clientes: Como podemos melhorar nossa relação com os clientes? Como podemos melhorar a marca e torná-la mais visível?

Resposta: Trabalhar mais as informações positivas dos resultados do nosso trabalho frente aos municípios. Isto está faltando e se observa que muitos concorrentes, com muito menos resultados, tem feito ampla utilização de tais informações. Investir em idéias entre diretores e, principalmente, colaboradores.

Processos internos: em quais processos e competências a empresa pode obter maior vantagem competitiva frente à concorrência, desde o marketing, produção, entrega e pós-venda?

Quais processos e atividades são necessários para assegurar a satisfação de seus clientes?

Resposta: Vejo que nossos processos internos necessitam urgentemente melhorar. A melhoria dos processos internos vai nos ajudar muito, inclusive para novos produtos. Vejo que a entrega e o pós-venda tem sido já um diferencial.

Aprendizado e crescimento: Em sua visão, qual a perspectiva da capacidade dos funcionários, sistemas de informação, alinhamento de informações, motivação e empowerment?

Resposta: Temos um grupo de diretores e funcionários com grande capacidade, sistemas de informação adequados, uma motivação extraordinária e uma deficiência de empowerment. Já no alinhamento de informações estamos com nossa maior deficiência.

Entrevistado: Diretor de TI

O que você espera de um BSC na organização?

Resposta: Possibilite a definição de uma estratégia eficiente para o crescimento sustentável da empresa, bem como o estabelecimento e monitoramento das ações necessárias para implementação desta estratégia.

Qual a sua perspectiva da empresa baseado no cenário atual?

Resposta: A empresa se encontra em um ponto crucial em que deve decidir se vai avançar no mercado ou vai mesmo perecer. Em decidindo por avançar, deve urgentemente rever seus produtos e serviços para se alinhar às demandas atuais do mercado e melhorar o processo de venda.

Sobre perspectivas:

Financeira: Com base em sua visão da organização, como devemos aparecer para nossos investidores (sócios)? Quais projetos que devemos investir inicialmente?

Resposta: Necessário realizar um planejamento financeiro detalhado e continuamente gerenciado, por todos os sócios, a curto, médio e longo prazo, tanto em termos de receitas e despesas atuais e projetadas, quanto investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços, visando o estabelecimento e monitoramento de metas de lucratividade da empresa.

Cientes: Como podemos melhorar nossa relação com os clientes? Como podemos melhorar a marca e torná-la mais visível?

Resposta: Melhorar e aumentar a visibilidade da empresa e seus produtos/serviços através da realização de eventos para seus clientes atuais e em potencial, bem como a participação ativa em eventos relacionados com as áreas de atuação da empresa (setor tributário e de TIC), inclusive com apresentação de trabalhos e escrita de artigos. Estes eventos podem também servir como instrumentos de capacitação dos clientes em temas atuais da área tributária, bem como no bom uso dos sistemas oferecidos pela empresa.

Processos internos: em quais processos e competências a empresa pode obter maior vantagem competitiva frente à concorrência, desde o marketing, produção, entrega e pós-venda? Quais processos e atividades são necessários para assegurar a satisfação de seus clientes?

Resposta: A empresa precisa melhorar muito a documentação da sua base de conhecimento, permitindo o reaproveitamento dos bons resultados nas experiências pelas quais já passou. Estabelecer mecanismos eficientes para o marketing dos produtos e serviços visando o aumento de vendas também é questão urgente. Além disso, se faz necessário a adoção de um processo de gestão de projetos que possa ser aplicado/adaptado a todos os setores da empresa. Todas estas ações sempre pensadas em termos de melhoria da satisfação dos clientes atuais e em potencial.

Aprendizado e crescimento: Em sua visão, qual a perspectiva da capacidade dos funcionários, sistemas de informação, alinhamento de informações, motivação e empowerment?

Resposta: Estimular a todos da equipe para a produção de material relacionado com as competências e habilidades de cada um, de maneira que todos possam se beneficiar deste conhecimento e experiências, bem como, também possa se oferecer como possível serviço pela empresa para os clientes (via EaD ou em eventos, por exemplo). Esta atividade de produção de material poderia ser remunerada de alguma forma, motivando mais ainda a capacitação formal da equipe.

Entrevistado: Diretor de Consultoria

O que você espera de um BSC na organização?

Resposta: A reunião dos dados contábeis e numéricos, transformados em informação capaz de criar medidores comparativos para estabelecimento de controle de qualidade com condições de acompanhamento do desempenho da empresa em termos de produtividade e de qualificação dos produtos e serviços vendidos pela empresa.

Qual a sua perspectiva da empresa baseado no cenário atual?

Resposta: Vejo a empresa trabalhando em seu limite, em termos de capacidade produtiva do grupo. Será necessário algum investimento em pessoas e ajustamento interno.

Essa deficiência tem tirado o tempo necessário para exames aprofundados e descoberta das informações "ocultas" dentro dos dados que dispomos. Falta tempo para parar e pensar nas questões técnicas e especialmente nas questões de inteligência que tanto apregoamos.

Em termos de tamanho, somos uma empresa de pequeno porte, porém, no estágio limítrofe partir para uma transformação em empresa de médio porte.

Para tanto, encaro como necessário aproveitarmos o momento de transição de governos para:

- Mostrar para nossos clientes aquilo que temos buscando melhorar o aproveitamento por parte dos fiscais;
- Levar nosso produto a novos clientes, mostrando especialmente nossa consultoria e serviços de BI, que são nosso diferencial;
- Investir no aperfeiçoamento de nossos produtos, em produtos complementares e em novos produtos:
- Para a área pública e para a área privada
- Investir na formação do BI conjunto das informações municipais, inclusive com cruzamento das NFS-e vinculadas ao art. 3º da LC 116/2003;
- Investir no fechamento e aperfeiçoamento do BI das finanças municipais, já em uso em Santiago, agilizando a parceria com a IP ou buscando novas parcerias ou vendas diretas.

Seria importante prepararmos um material de qualidade especial e inteligente para ser enviado aos novos secretários de fazenda e novos prefeitos das regiões que gostaríamos de atingir, talvez até com a produção de algum material especial em CD e/ou para acesso em nosso "site" que seja atrativo e mostre quem somos.

Sobre perspectivas:

Financeira: Com base em sua visão da organização, como devemos aparecer para nossos investidores (sócios)? Quais projetos que devemos investir inicialmente?

Resposta: Torna-se necessária uma maior discussão de nossas perspectivas. Temos trabalhado com "espasmos" tendendo aquilo que aparece, sem definição de metas de criação e produção. Em termos de estrutura estamos bastante avançados no ajustamento, com uma divisão de tarefas, apesar de que vejo uma grande concentração de forças nos contratos maiores e naqueles que, pela área comercial são tidos como mais importantes. Entretanto, em clientes como Parobé, temos dado muita pequena atenção.

Mesmo que hoje o “cliente A” representa financeiramente um cliente de pouco retorno dado o atraso no pagamento dos valores contratados, ainda assim, quando fomos participar da licitação, tínhamos essa perspectiva calculada. Mesmo com a possível tomada de medidas repressivas contra a administração, temos que atender aos fiscais nos pontos que estão iniciados. É um compromisso moral que foi assumido e que precisamos atender.

Clientes: Como podemos melhorar nossa relação com os clientes? Como podemos melhorar a marca e torná-la mais visível?

Resposta: É necessário estar permanentemente atentos à movimentação dos clientes mediante a evolução natural dos produtos oferecidos, qualificando-os com nossa visão de inteligência associada à observação nossos concorrentes, cuidando, como tem acontecido, para sempre estarmos à frente.

Importante é sempre termos um produto novo que nos qualifique e diferencie das demais empresas que atuam no mercado, valorizando de forma especial aquilo que tem sido nosso maior patrimônio: a presteza, rapidez e qualidade no suporte técnico e jurídico.

Processos internos: em quais processos e competências a empresa pode obter maior vantagem competitiva frente à concorrência, desde o marketing, produção, entrega e pós-venda?

Resposta: É necessário que se fique atentos para a questão da área de consultoria, que atualmente está bastante estrangulada para a solução dos problemas.

Melhorou muito com a adoção do Redmine que permite a visualização global do estado das demandas dos clientes, porém, temos que ver como melhorar o atendimento da Consultoria.

É essencial que se traga um contador, preferencialmente com uma certa experiência para facilitar as auditorias na área bancária e ampliar a área de auditoria que, a meu ver está bastante falha.

Quais processos e atividades são necessários para assegurar a satisfação de seus clientes?

Resposta: Atendimento com qualidade a suas demandas. Seguir cada vez mais rápidos e precisos no atendimento tanto do suporte eletrônico como do suporte jurídico.

Aprendizado e crescimento: Em sua visão, qual a perspectiva da capacidade dos funcionários, sistemas de informação, alinhamento de informações, motivação e empowerment?

Resposta: Me parece que nossa equipe tem um comprometimento muito grande com a empresa, dando o máximo de si para o perfeito atendimento do contribuinte e o crescimento da empresa.

Temos que ficar um pouco mais atentos com o relacionamento interno, que às vezes tem sido prejudicado, produzindo-se às vezes um mal-estar que, em minha observação tem sido expresso nas observações “sala do porcelanato” e “sala da cerâmica”. E, na área do desenvolvimento e suporte, me parece que há uma certa divisão que distingue os grupos.

Vejo necessária uma mudança nisso, para evitarmos o desconforto de membros da equipe. Temos que reconhecer que cada um é único, possuindo seu próprio ritmo e tendo visões diversas sobre a vida, a empresa, os produtos, o atendimento, etc. E, reconhecendo isso, respeitar as características próprias de cada um para obtermos a máxima satisfação do grupo com alto desempenho com direto reflexo interno e externo.

Entrevistado: Diretor de Planejamento e Gestão

O que você espera de um BSC na organização?

Resposta: A metodologia do BSC permite à empresa tratar seus objetivos e metas de forma clara e gráfica na figura do mapa estratégico, possibilitando que todos os colaboradores possam ter ciência do caminho traçado para a empresa de forma simples. Além disso, permite que se trabalhe os objetivos e metas sob a forma de visões (perspectivas), que conjugado com a adoção de indicadores, possibilitam monitorar o alcance dos objetivos.

Saliento que, o segredo da ferramenta está na clara identificação de seus objetivos.

Assim, o que eu sugiro é que se realize, antes de mais nada, um seminário de integração onde se consiga avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades e ameaças, bem como se avalie os cenários que se apresentam para o futuro da empresa. Quanto mais rica for essa etapa, melhor será a qualidade dos objetivos traçados.

Qual a sua perspectiva da empresa baseado no cenário atual?

Resposta: Já havia realizado um trabalho que vou atualizá-lo e reproduzir nas questões a seguir.

Sobre perspectivas:

Financeira: Com base em sua visão da organização, como devemos aparecer para nossos investidores (sócios)? Quais projetos que devemos investir inicialmente?

Resposta: Sem resposta

Clientes: Como podemos melhorar nossa relação com os clientes? Como podemos melhorar a marca e torná-la mais visível?

Resposta: Sem resposta

Processos internos: em quais processos e competências a empresa pode obter maior vantagem competitiva frente à concorrência, desde o marketing, produção, entrega e pós-venda? Quais processos e atividades são necessários para assegurar a satisfação de seus clientes?

Resposta: Sem resposta

Aprendizado e crescimento: Em sua visão, qual a perspectiva da capacidade dos funcionários, sistemas de informação, alinhamento de informações, motivação e empowerment?

Resposta: Sem resposta

Apêndice B: Cronograma de atividades, onde 5 tem grau de maior relevância inicial e 1 o menor grau

Plano de ações da área de Tecnologia da Informação	Prazo	Situação
[5] Levantamento de requisitos para atender a novos fluxos e novos produtos	1 mês	Pronto
[5] Seleção das tecnologias atuais para web mais adequadas aos novos produtos	2 semanas	Pronto
[4] Desenvolvimento dos novos produtos	1 ano	Em andamento
[5]* Rever as funcionalidades do sistema atual para tratar uso do sistema como processos (fluxos de trabalho) ao invés de módulos funcionais	2 semanas	Pronto
[5]* Desenvolver um agente inteligente de aprendizagem para orientar e guiar o usuário na realização das tarefas de cada processo existente na ferramenta	1 meses	Pronto
[5]* Revisar e reprojeter a interface com usuário	1 meses	Em andamento
[3] Apoiar o Fisco nas iniciativas para aumento de remuneração, fornecendo informações, relatórios e apresentações que o ajude nestas atividades	1 mês	Em andamento
[1] Implementar no sistema o registro automático de atividades realizadas pelo Fisco, inclusive de forma individualizada, permitindo demonstrar a capacidade de produção da equipe	3 meses	Em andamento
[3] Implementar um controle de pagamentos dos clientes e um procedimento padrão para tratamento dos inadimplentes (indisponibilidade de serviços)	2 semanas	Pronto
[5]* controle dos vencimentos dos contratos visando preparação para participação nas renovações e licitações	2 semanas	Pronto
[4] Demarcar definitivamente as parcerias que podem ser estabelecidas formalmente		Pronto
[4] A partir das parcerias, definir os focos (produtos e serviços) a serem trabalhados, com possibilidades: ajudar na evolução de produtos e serviços que o parceiro já tenha disponível; desenvolver produto e serviço próprio que possa ser incluído no portfólio do parceiro	2 meses	Pronto
[3] Preparar um material para contrapor as críticas apontadas pelos concorrentes	3 semanas	Pronto
[4] Preparar material com base nos relatórios de resultados, mostrando os benefícios financeiros	2 semanas	Pronto

[4] Investir em testes dos sistemas	Constante	Em andamento
[3] Realizar avaliações de desempenho dos sistemas	Constante	
[3] Implementar ferramentas de monitoramento	3 semanas	Pronto
[3] Implementar estratégias de segurança, verificando o nível de segurança das ferramentas	2 Semanas	Pronto
[3] Estabelecer Política de Segurança da Empresa	3 Semanas	Pronto
[3] Estabelecer Política de Capacitação para equipe técnica, que permita treinamento em novas tecnologias e metodologias atuais	1 mês	Pronto
[2] Revisar fluxos de trabalho e procurar por eventuais inovações que possam ser agregadas para facilitar as atividades	1 semana	Pronto
[4] Pesquisar sobre bases de dados municipais, estaduais e federais que possam fornecer dados a serem minerados para ePronto de possíveis fiscalizações	2 meses	Pronto
[3] Pesquisar sobre metodologias que um gestor público pode adotar para gerir recursos, controlando questões legais, acompanhando a execução de projetos, decidindo onde aplicar eventuais recursos disponíveis ou captados extraordinariamente, monitoramento do endividamento, etc	2 mês	Feito
[4] Definir e calcular continuamente os indicadores relativos ao trabalho fiscal e ao ISSQN, que possam ser utilizados como fatores que demonstram a eficácia do trabalho da nos municípios (por exemplo, aumento de receita própria, ISSQN, aumento de fiscalizações, etc)	2 semanas	Feita
[4] Divulgar continuamente os indicadores de sucesso nos municípios	2 semana	Pronto
[5]* Levantamento sobre cases de sucesso nas prefeituras e contribuintes	1 semana	Pronto
[5]* Destacar em todas as formas de divulgação a disponibilidade de um suporte 24/7 para fiscos e contribuintes, bem como, organizar o registro de atendimentos e como o plantão deve ser tratado em cada município	3 dias	Pronto
[5]* Produzir um registro claro e conciso de todas as questões contratuais (tabela com uma lista de itens a verificar), que devem ser observadas/cumpridas em cada Município, de modo que o gestor do projeto do Município possa verificar se está tudo sendo contemplado adequadamente	2 semanas	Pronto

[5]* Implementar e realmente seguir um planejamento estratégico baseado em BSC	2 mês	Pronto
[5]* Base de conhecimento e documentos	2 semanas	Pronto
Implementar um sistema de gestão de conhecimento (nos mesmos moldes do antigo KB)		
Levantamento de todo o material existente sobre os diversos tipos de serviços relacionados com ISSQN (Lei 116), bem como outros assuntos que vêm sendo atendidos pela consultoria		
Levantamento de todo material sobre os sistemas (manuais, tutoriais, configurações, passo a passo)		
Levantamento de todo o material utilizado pela equipe de Qualidade da		
[3] Agilizar o planejamento de novos produtos e de novas funcionalidades que venham ampliar a base de negócios da empresa	2 meses	Pronto