

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

THIAGO CINELLI MACERI

**MÉTODO DE TRADUÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO
MULTICASO EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO**

CURITIBA

2011

THIAGO CINELLI MACERI

**MÉTODO DE TRADUÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO
MULTICASO EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Luiz Carlos Duclós, Ph.D.

CURITIBA

2011

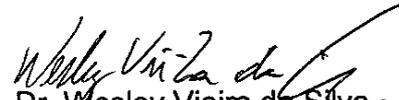
TERMO DE APROVAÇÃO

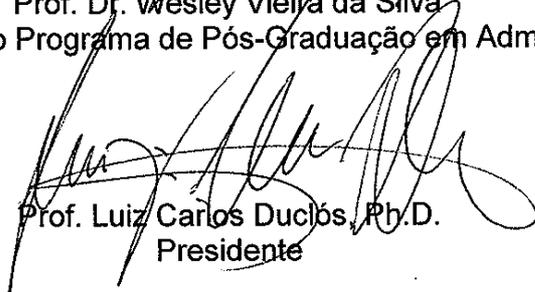
**MÉTODO DE TRADUÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA: UM
ESTUDO MULTICASO EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE
INFORMAÇÃO**

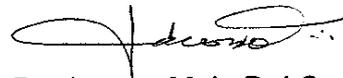
Por

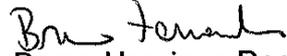
THIAGO CINELLI MACERI

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Administração Estratégica, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.


Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração


Prof. Luiz Carlos Duclós, Ph.D.
Presidente


Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso
Examinador


Prof. Dr. Bruno Henrique Rocha Fernandes
Examinador

“Se você quer transformar o mundo,
experimente primeiro promover seu
aperfeiçoamento pessoal e visualizar
inovações em seu próprio interior”.

Dalai Lama

Dedico este trabalho à minha mãe e à minha família e à minha namorada Carol, que sempre me apoiaram nos momentos difíceis de minha jornada no mestrado.

Dedico também a todos os que acreditam que a gestão estratégica é um rumo eficiente para a condução centrada de uma organização.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS a oportunidade e o desafio da vida.

À minha Mãe a Sra. Angela Maria Cinelli Maceri o exemplo e a dedicação para realização de meus estudos.

Ao meu Pai *in memoriam* o Sr. Valdir Vitório Maceri o exemplo de homem que me motiva a seguir.

Aos meus Irmãos Vanessa e Rafael por cuidarem de minha mãe durante esses anos que estou longe de Santa Catarina.

À Pontifícia Universidade Católica do Paraná a opção de cursar o Mestrado em Administração.

Ao meu Orientador Prof. Luiz Carlos Duclós a compreensão e acima de tudo por acreditar em mim e me incentivar em horas difíceis da pesquisa.

Ao Professor Eduardo Damião por me fazer crer ainda na especialização que o mestrado seria um sonho possível.

Ao Sr. José Sérgio Gesser a atenção dispensada na entrevista na Gesplan.

Ao Sr. Valdinei Santana por me atender prontamente na Pelissari.

Ao Sr. Roger Castagno Jr., da Bematech, por contribuir de forma incisiva na construção das respostas do estudo.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUCPR o aprendizado auxílio e apoio ao decorrer do curso.

A todos os colegas do curso que me auxiliaram de alguma forma nessa jornada.

Aos meus gestores e colegas de trabalho que flexibilizaram parte de meu tempo com as atribuições do mestrado.

Ao Professor Doutor Agostinho Baldin às suas críticas de ordem técnica e gramatical no processo de revisão deste trabalho.

Aos meus amigos que de alguma forma me ajudaram nessa caminhada...

RESUMO

Os mecanismos de gestão da estratégia têm como finalidade traduzir a intenção da alta administração, efetuar controles e alinhar os processos de gestão. Esses três fatores descritos geralmente são observados e geridos por meio de instrumentos de gestão. Tais instrumentos de gestão operacionalizam o processo e aproximam a gestão da rotina da organização. A tradução é um meio de materializar as intenções dos gestores quanto ao rumo pretendido pela organização. A tradução delimita o eixo de atenção transpondo e tornando tangíveis as intenções do ciclo de gestão. Já a aferição é feita por meio dos controles dispostos nos mais diversos departamentos e níveis da organização. O controle tem como finalidade retratar e condicionar o comportamento dos indivíduos da organização e diagnosticar o desempenho dos itens retratados na tradução. O alinhamento estratégico é a etapa que consolida as práticas estratégicas por meio da integração entre os instrumentos de tradução e controle criando um ciclo contínuo de aprendizado da organização. Esse aprendizado se faz presente por meio do histórico evolutivo dos ciclos de gestão. O estudo teve como finalidade desenvolver um método de tradução e controle da estratégia (MTCE) para empresas de Tecnologia de Informação. O MTCE em questão tem como finalidade instrumentalizar o processo de mobilização estratégica, aproximando o pensamento estratégico do gestor à operacionalização da estratégia na organização. O processo de composição do método foi dividido em duas etapas, sendo a primeira a composição teórica com base em três ferramentas corporativas, sendo elas: O BSC (*Balanced Scorecard*), o Prisma de Performance e o GPD – (Gerenciamento pelas Diretrizes). Na segunda etapa o estudo verificou a aderência do recorte “controle” do modelo teórico com as três empresas de Tecnologia de Informação pesquisadas. Na análise de aderência do MTCE, verificou-se que das três ferramentas as quais compõe o método a estrutura do BSC foi evidenciada em todos os casos, com a utilização da sistemática de mapas estratégicos, indicadores de desempenho e iniciativas, já o Prisma de Performance foi evidenciado de maneira indireta: as empresas possuíam formalização dos processos e definição parcial de estratégias de acordo com seus stakeholders, por fim o GPD foi evidenciado indiretamente por meio dos desdobramentos estratégicos e operacionalizações de projetos e por meio da lógica do PDCA (Plan, Do, Check, Action). Os resultados evidenciaram que há um hiato entre a tradução e os ciclos de gestão da estratégia, nas empresas estudadas. Esta questão direcionou a necessidade da integração e coordenação de esforços em empresas de Tecnologia de Informação para realizarem o preenchimento nas lacunas sistêmicas entre a tradução, o controle e alinhamento da estratégia.

Palavras-chave: Método. Estratégia. Ferramentas de Gestão.

ABSTRACT

The management mechanisms of the strategy are intended to translate the intent of top management, making controls and align management processes. These three factors are observed and described generally managed through the management tools. Such management tools operationalize the process and approach the routine management of the organization. Translation is a means to realize the intentions of the managers about the direction desired by the organization. The translation defines the axis of transposing attention and making tangible the intentions of the management cycle. Since the measurement is made through the controls arranged in various departments and levels of organization. The control is intended to portray and influence the behavior of individuals in the organization and diagnosing the performance of the items depicted in the translation. Strategic alignment is the step that consolidates the strategic practices through the integration of translation tools and control by creating a continuous cycle of organizational learning. This learning is present through the historical evolution of management cycles. The study was to develop a method of translation and control strategy (MTCS) for Information Technology companies. The MTCS in question is intended to equip the mobilization strategy, the strategic thinking of approaching the delivery of the strategy manager in the organization. The writing process of the method was divided into two phases, the first the theoretical composition based on three business tools, they are: BSC (Balanced Scorecard), the GPD and the Performance Prism - Management (the Guidelines). In the second stage, the study assessed the adherence of the cut-off "control" of the theoretical model with three Information Technology companies surveyed. In the analysis of adherence of MTCS, it was found that the three tools that make up the structure of the BSC method was observed in all cases, with the systematic use of strategy maps, performance indicators and initiatives as the Performance Prism was evidenced in an indirect way: the companies had formal processes and partial definition of strategies according to their stakeholders, finally, the GPD was evidenced indirectly through strategic developments and operationalization of projects and through the logic of the PDCA (Plan, Do , Check, Action). The results showed that there is a gap between the translation and cycle management strategy, the companies studied. This question drove the need for integration and coordination of efforts in companies of Information Technology to carry out systemic filling in the gaps between the translation and alignment of the control strategy.

Keywords: Method. Strategy. Management Tools.

LISTA DE ABREVIATURAS

- BI-*Business intelligence*
- BPM-*Business process management*
- BSC - *Balanced scorecard*
- CCP-Centro de controle Pelissari
- DRE-Demonstrativo de resultado do exercício
- DSS- *Decision suport systems*
- ECE-Estrutura, condução, estratégia
- EED-Estratégia, estrutura, desempenho
- EIS-*Executive information systems*
- EPC-Estratégia, processo, controle
- FCS- Fatores críticos de sucesso
- GPD - Gerenciamento pelas diretrizes
- KPI- *Key performance indicator*
- MBA-*Master in business administration*
- MTCE- Método de tradução e controle da estratégia
- OAED-Organização, ambiente, estratégia, desempenho
- OED-Organização, estrutura, desempenho
- PDCA - *Plan do check action*
- PE- Planejamento estratégico
- P&D- Pesquisa e desenvolvimento
- PEST-Fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos
- PNQ-Prêmio nacional da qualidade
- PPR-Programa de participação de resultados
- QFD- *Quality function deployment*
- QPR-*Quality process result*
- RAE-Reunião de análise estratégica
- RAC-Reunião de análise crítica
- RH-Recursos humanos
- SFO-*Strategy focused organisation*
- SLA- *Service level agreement*
- SWOT- *Stregths, weakness, opportunities and threats*
- TI - Tecnologia da informação
- TOR-Times de otimização de resultados

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Dimensões da fundamentação teórica.....	21
Figura 2- Quatro partes de um problema estratégico.....	22
Figura 3- Fatores de influência da importância estratégica dos <i>stakeholders</i>	25
Figura 4- Modelo básico de formação de estratégia da escola do <i>design</i>	27
Figura 5-Três níveis de análise da organização.....	28
Figura 6- Estratégias deliberada e emergentes.....	31
Figura 7- Programação estratégica.....	32
Figura 8- Modelo básico: estratégia como <i>link</i> entre a empresa e o ambiente.....	34
Figura 9- O controle estratégico como mediador.....	35
Figura 10- Solução de um problema de informação.....	37
Figura 11- O relacionamento tradicional “potencialidades-fraquezas-oportunidades-ameaças” análises da visão de recurso e o modelo de atratividade.....	39
Figura 12-Relação entre a heterogeneidade e mobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável.....	40
Figura 13-Perspectivas do alinhamento estratégico.....	41
Figura 14- O problema de gestão: falta de um processo para gerenciar a estratégia.....	43
Figura 15- O <i>loop</i> duplo: a sugestão ao sistema tradicional.....	44
Figura 16- Alinhando e focalizando os recursos na estratégia.....	47
Figura 17- Princípios da organização orientada à estratégia.....	48
Figura 18- OAED: Fatores de organização, ambiente, estratégia e desempenho.....	49
Figura 19- Ciclo PDCA.....	54
Figura 20- Conceituação do Gerenciamento pelas Diretrizes.....	55
Figura 21- As cinco facetas do modelo do Prisma de <i>Performance</i>	56
Figura 22- Relações causa-efeito do sistema de medição do prisma de <i>performance</i>	57
Figura 23- Usando o <i>balanced scorecard</i> como instrumento de gestão.....	58
Figura 24- Traduzindo a visão em resultados almejados.....	58
Figura 25- Modelo simples de criação de valor por meio de mapas estratégicos.....	63
Figura 26- Condições híbridas consideradas na construção de mapas estratégicos.....	65
Figura 27- Processo de operacionalização da pesquisa.....	75
Figura 28- Planos conceituais do método.....	77
Figura 29-Diagrama de intenção do método.....	78
Figura 30-Recorte do método: Prisma de <i>Performance</i>	79

Figura 31-Recorte do método: cinco princípios da organização orientada para a estratégia – BSC.....	79
Figura 32- Recorte do método: PDCA.....	80
Figura 33- Método de tradução e controle da estratégia.....	81
Figura 34- Grupos envolvidos no método de tradução e controle da estratégia.....	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Visão geral da teoria da agência.....	24
Quadro 2- Planejamento tradicional x planejamento produtivo.....	33
Quadro 3- Perspectivas do alinhamento estratégico de TI.....	42
Quadro 4- Detalhamento das iniciativas estratégica.....	68
Quadro 5- Resumo: operacionalização da pesquisa.....	76
Quadro 6- Resumo: subetapas pressupostos.....	85
Quadro 7- SWOT por <i>stakeholders</i>	87
Quadro 8 –Relação dos fatores críticos de sucesso.....	87
Quadro 9- Definição do foco.....	89
Quadro 10- Formulário simplificado de mapeamento de processos de negócios.....	90
Quadro 11- Mecanismos de aferição.....	92
Quadro 12- Análise, coordenação e execução estratégica.....	95
Quadro 13- Gestores entrevistados nas empresas de TI.....	97
Quadro 14- Histórico da empresa Pelissari.....	98
Quadro 15- Resumo da empresa Pelissari.....	99
Quadro 16- Histórico da empresa Bematech.....	103
Quadro 17 –Resumo da empresa Bematech.....	105
Quadro 18 – Resumo empresa Gesplan.....	108
Quadro 19- Requisitos gerais da empresa Pelissari.....	112
Quadro 20 – Análise da Pelissari.....	114
Quadro 21- Requisitos gerais de controle Bematech.....	115
Quadro 22 – Análise da Bematech.....	116
Quadro 23- Requisitos gerais de controle da Gesplan.....	117
Quadro 24 – Análise da Gesplan.....	118

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PRESSUPOSTOS.....	17
1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	18
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 Objetivo geral.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA.....	19
1.5 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	21
2.1 A TEORIA DA AGÊNCIA.....	23
2.1.1 A contribuição da teoria da agência: definindo as prioridades do ciclo de gestão..	23
2.2 A TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	25
2.3 TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	26
2.3.1 Origens e evolução da estratégia.....	26
2.3.2 O pensamento estratégico.....	29
2.3.3 Estratégia corporativa.....	29
2.3.4 Administração estratégica.....	30
2.3.4.1 <i>Limitações do conceito de administração estratégica.....</i>	30
2.3.4.2 <i>Os 5 p's da estratégia.....</i>	30
2.3.5 Planejamento estratégico: formalizando as intenções.....	32
2.3.5.1 A falácia do planejamento estratégico.....	33
2.3.6 Análise de ambiente.....	34
2.4 CONTROLE ESTRATÉGICO.....	34
2.4.1 Definição dos sistemas de controle: o fluxo da gestão e informação.....	36
2.4.2 Sistemas de informação.....	36
2.4.3 <i>Business intelligence</i>.....	37
2.4.4 Controle: mecanismos de aferição.....	38
2.4.5 Direcionamento e gestão de recursos.....	38
2.5 ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA.....	40

2.5.1	Análise, coordenação e execução da estratégia.....	42
2.5.2	<i>Looping</i> duplo: avaliando o ciclo da estratégia.....	43
2.5.3	Avaliação da estratégia.....	45
2.5.4	Os níveis de controle de Simons.....	50
2.5.4.1	<i>Sistemas de crenças.....</i>	50
2.5.4.2	<i>Sistemas de limites.....</i>	50
2.5.4.3	<i>Sistemas de diagnósticos.....</i>	50
2.5.4.4	<i>Sistemas interativos.....</i>	51
2.5.5	Ajustes no ciclo de gestão: o incrementalismo na estratégia das organizações.....	51
2.5.6	Ciclo da estratégia: da tradução aos resultados.....	52
2.6	INSTRUMENTOS DE TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	52
2.6.1	Gerenciamento pelas diretrizes – <i>hoshin kanri</i>.....	53
2.6.1.1	<i>Definindo metas e controlando resultados por meio do gpd.....</i>	53
2.6.2	Prisma de <i>performance</i>.....	55
2.6.3	<i>Balanced scorecard</i>.....	57
2.6.3.1	<i>Perspectiva Financeira.....</i>	59
2.6.3.2	<i>Clientes.....</i>	60
2.6.3.3	<i>Processos internos.....</i>	62
2.6.3.4	<i>Aprendizado e crescimento.....</i>	62
2.6.3.5	<i>Mapas estratégicos.....</i>	63
2.6.3.6	<i>Aferição e controle: indicadores de gestão.....</i>	64
2.6.3.7	<i>Os componentes híbridos de um mapa estratégico.....</i>	65
2.6.3.8	<i>Indicadores estratégicos.....</i>	66
2.6.3.9	<i>Desdeobramentos estratégicos.....</i>	67
2.6.3.10	<i>Execução: ações que impulsionam o processo de mudança estratégica.....</i>	67
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	69
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	69
3.1.1	Perguntas de Pesquisa.....	69
3.1.2	Categorias analíticas e suas definições constitutivas.....	69
3.1.3	Definição constitutivas e operacionais das variáveis.....	70
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	71
3.2.1	Quanto à natureza.....	71

3.2.2 Quanto à forma de abordagem do problema.....	71
3.2.3 Quanto aos objetivos.....	72
3.2.4 Quanto aos procedimentos técnicos.....	72
3.2.4.1 <i>Estudo de caso.....</i>	72
3.2.4.2 <i>Técnicas para coleta de dados.....</i>	73
3.2.5 Amostra.....	74
3.2.6 Coleta de dados.....	74
3.2.7 Tratamento e análise dos dados.....	74
3.2.8 Operacionalização da pesquisa e composição do método.....	75
4 A ESTRUTURAÇÃO DO MÉTODO DE TRADUÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA.....	77
4.1 TRADUÇÃO.....	83
4.1.1 Contribuição dos stakeholders.....	83
4.1.1.1 <i>Mobilizar a liderança executiva.....</i>	84
4.1.1.1.1 <i>Pressupostos.....</i>	84
4.1.2 Estratégias.....	86
4.1.2.1 <i>Traduzir a estratégia em termos operacionais.....</i>	86
4.1.2.1.1 <i>Diagnóstico.....</i>	86
4.1.2.1.2 <i>Definição de foco.....</i>	88
4.2 CONTROLE.....	90
4.2.1 Processos e Capacidades.....	90
4.2.1.1 <i>Transformar a estratégia em tarefa de todos.....</i>	91
4.2.1.1.1 <i>Mecanismos de aferição.....</i>	92
4.3 ALINHAMENTO.....	94
4.3.1 Satisfação dos stakeholders.....	94
4.3.1.1 <i>Alinhar a organização à estratégia.....</i>	94
4.3.1.1.1 <i>Análise, coordenação e execução da estratégia.....</i>	95
4.4 TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM UM PROCESSO CONTÍNUO.....	96
5 VERIFICAÇÃO DE REQUISITOS DE CONTROLE DO MTCE EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO.....	97
5.1 PELISSARI	97

5.1.1 <i>Portfolio</i> da empresa.....	99
5.1.2 Modelo de controle/ rotinas de execução e controle.....	99
5.1.3 Identificação e gerenciamento dos processos / definição da estratégia por <i>stakeholders</i>	100
5.1.4 Direcionamento e gestão de recursos.....	101
5.1.5 Mapas estratégicos: manutenção, avaliação e análise de suficiência.....	102
5.2 BEMATECH.....	102
5.2.1 <i>Portfolio</i> da organização.....	105
5.2.2 Modelo de controle / rotinas de execução e controle.....	105
5.2.3 Identificação e gerenciamento dos processos / definição da estratégia por <i>stakeholders</i>	106
5.2.4 Direcionamento e gestão de recursos.....	107
5.2.5 Mapa Estratégico (manutenção, avaliação e análise de suficiência).....	107
5.3 GESPLAN.....	108
5.3.1 <i>Portfolio</i> da empresa.....	108
5.3.2 Modelo de controle/ rotinas de execução e controle.....	109
5.3.3 Identificação e gerenciamento dos processos/ definição da estratégia por <i>stakeholders</i>	110
5.3.4 Direcionamento e gestão de recursos.....	111
5.3.5 Mapa Estratégico (manutenção, avaliação e análise de suficiência).....	112
5.4 ANÁLISE DE ADERÊNCIA DO RECORTE “CONTROLE” DO MÉTODO COM AS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS.....	112
5.4.1 Análise geral do processo de controle da Pelissari.....	112
5.4.2 Análise geral do processo de controle da Bematech.....	114
5.4.2 Análise geral do processo de controle da Gesplan.....	116
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	119
REFERÊNCIAS.....	122

1 INTRODUÇÃO

Os mecanismos de gestão da estratégia têm como finalidade traduzir a estratégia, efetuar controles e alinhar os principais processos de gestão. Esses três fatores anteriormente descritos geralmente são observados e geridos por meio de instrumentos de gestão. Tais instrumentos operacionalizam o processo e aproximam a gestão das rotinas administrativas nas organizações.

A tradução é uma das formas de trazer coerência de expor e materializar as intenções dos gestores quanto ao rumo pretendido pela organização. A tradução neste trabalho foi definida como o início da busca pela efetividade na aplicação dos recursos da organizações. Ela delimita o eixo de atenção transpondo e tangibilizando as intenções do ciclo de gestão. Para tanto, é necessário assimilar o uso desses mecanismos de tradução com as reais necessidades da alta administração, transpor a tradução a critérios a serem aferidos (KAPLAN E NORTON, 1997). Nesse caso, a tradução define o campo a ser aferido e acompanhado. A aferição é feita por meio do controle disposto nos mais diversos departamentos e níveis das organizações (SIMONS, 1994).

O controle tem como finalidade retratar e condicionar o comportamento dos indivíduos da organização e diagnosticar o desempenho requisitado outrora na tradução. Esse aspecto e desafio, de controlar, pode ser tratado e consolidado por meio da associação dos fatores estratégicos essenciais aos demais itens de gestão do dia a dia de uma organização comparando as metas com os resultados efetivamente alcançados (SIMONS, 1994). O controle é elemento orientador da implementação das estratégias, tendo como finalidade complementar os ajustes e até mesmo promover redefinições de rumos (KAPLAN E NORTON, 1997). No entanto, para trazer resultados significativos de longo prazo a estratégia necessita de uma etapa essencial para obter pleno êxito, essa etapa compreende o processo de alinhamento estratégico.

O alinhamento estratégico é a etapa que consolida as práticas estratégicas por meio do ciclo contínuo de aprendizado da organização (SENGE, 2008). Esse aprendizado se faz presente por meio do histórico evolutivo dos ciclos anteriores de gestão. Para que ocorra o alinhamento é necessário que haja a comunicação entre a intenção da estratégia com a organização, quem estabelece esse diálogo é a mobilização. A mobilização é o direcionamento coordenado e ativo das pessoas nos mais diversos níveis da organização. Nesse aspecto, implementar a estratégia é procurar trabalhar a informação em prol de resultados almejados, quantificar recursos, direcionar esforços, ajustar o ciclo e decidir. São

esses alguns dos passos e rumos proferidos e sistematizados nas rotinas organizacionais tratados como dispositivos da implementação estratégica. Desse modo, ao gerir organizações fazem-se necessárias referências para ajustes de rumos ou até mesmo mudanças de maior impacto e maior significação.

O presente estudo analisa a lacuna entre estratégia quanto à intenção dentro da organização e quanto à estrutura, propondo, um método de tradução e controle da estratégia que instrumentalize a estratégia e possibilite acompanhar o processo de mobilização das pessoas dentro das organizações. Pontualmente essa mobilização é abordada em termos dos requisitos de controle, partindo dos direcionamento de recursos até a análise do processo de definição de indicadores de controle.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PRESSUPOSTOS

O principal propósito deste trabalho foi analisar como podem ser instrumentalizados elementos que auxiliam o controle da gestão da estratégia em empresas de tecnologia de informação e como tais elementos de gestão podem embasar uma maior coerência no processo de tomada de decisão. Entende-se como instrumento de controle as ferramentas que auxiliam as formas diretas de interferir e ajustar a desempenho da organização. Nesse sentido, estes instrumentos transcendem a condição de apenas controlar, estes pressupõem a um direcionamento mais adequado dos recursos uma vez que mostraram as necessidades de intervenção gerencial.

Com o apontamento dessas necessidades o gestor buscará ajustes que tragam eficiência aos processos organizacionais. Desse modo, o trabalho evidencia na construção de sua fundamentação os instrumentos de gestão que antecedem o controle, instrumentos estes que delimitam as intenções dos gestores, e posteriormente a isso, fundamenta os instrumentos de controle e verifica como as práticas de controle podem interferir na rotina da gestão. O estudo é realizado dentro de organizações que estão inseridas em um segmento altamente dinâmico ao qual a perpetuação das atividades e o ciclo de vida estão diretamente ligados ao tempo de resposta aos anseios do mercado. O estudo aponta de que forma essas organizações estruturam seus controles, os quais facilitam o seu processo de gestão da estratégia.

A gestão da estratégia aplicada em empresas de TI segue três subdivisões a serem trabalhadas: a definição da tradução da estratégia, o processo de controle estratégico e o alinhamento. A tratativa de tradução da estratégia se dispõe a formalizar as metas e ações pretendidas pelos gestores. A tratativa de controle da estratégia se dispõe a imprimir os

esforços na operacionalização e aferição dos requisitos que foram traduzidos. A tratativa alinhamento estratégico busca dirimir os ajustes necessários para o alcance da estratégia e define os ciclos de aprendizado organizacional. Neste trabalho busca-se apontar e resgatar a importância desses três fatores no meio da administração de empresas de TI. Controles são funcionalidades que auxiliam na delimitação das ações; eles também evidenciam desempenho organizacional embasando diretamente a tomada de decisão.

Empresas do segmento de Tecnologia de Informação trabalham contra o tempo. Desse modo, necessitam disponibilizar seus produtos e serviços no tempo certo e nas condições especificadas sendo esse um dos desafios dessas empresas: prover soluções que suportem a informação oportuna destinada a ser suporte de resolução e solução de problemas.

O imediatismo no processo de tomada de decisão muitas vezes impede que empresas em ambientes altamente competitivos lancem mão de maneiras e metodologias regradas a estratégia outrora definida. Em função da instabilidade e competitividade desse ambiente, além de questões adversas, faz-se necessária ter uma consistência gerencial no que proporcione o efetivo controle e gestão dos recursos definidos. Essa consistência pode ser dada por meio da construção de instrumentos que operacionalizem o a intenção estratégica do gestor.

1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Um dos desafios mais relevantes nas organizações é analisar as questões essenciais para a gestão e prover a tomada de decisão adequada para as diversas situações apresentadas. Esta condição parece cada vez mais complexa, dada a evolução e o excesso de informações disponíveis aos gestores e a interface de cada contexto. Deter foco e filtro é algo que pode demandar tempo e muitas vezes inviabiliza mudanças significativas.

No ambiente de gestão de empresas de tecnologia de informação podem ser percebidas particularidades que interferem no processo de assimilação e aferição de controles. Mecanismos são criados e dispostos para regular essa relação e dar condições de instrumentalização do controle em empresas de tecnologia de informação, desse modo o estudo verifica:

Como sistematizar o processo de tradução e controle da estratégia em empresas de tecnologia de informação?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Desenvolver um método de tradução e controle da estratégia para empresas de tecnologia de informação.

1.3.2 Objetivos específicos

- escolher os instrumentos de tradução e controle da estratégia;
- analisar os requisitos e mecanismos de controles evidenciados nas empresas estudadas;
- avaliar a aderência entre os aspectos de controle do método desenvolvido e os requisitos das empresas estudadas.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

Como pressuposto prático, o estudo é voltado a organizações de tecnologia de informação cujas constituições são geralmente dinâmicas e seus os ciclos de mudanças e readequações são expressivamente menores. Sistemas de informação são fatores essenciais para as organizações contemporâneas; tais sistemas e serviços necessitam ser ajustados mediante as evoluções e necessidades dos clientes. Em contrapartida as empresas de TI necessitam de controles internos que mantenham o funcionamento do seu negócio e acompanhe seus produtos e serviços prestados. Dado o ambiente competitivo essas empresas disputam diretamente: recursos, tecnologia e profissionais de pesquisa e desenvolvimento. Pretende-se, dessa forma desenvolver mecanismos de controle para o ambiente de empresas de TI.

Como processo acadêmico estuda-se o fenômeno interativo e perceptivo dos controles por meio dos instrumentos de tradução da estratégia. Aplicados ao ambiente de gestão, esses instrumentos remetem a percepções e conduções integradas. Nesse ponto, observa-se que as organizações de maneira geral trabalham conceitualmente a gestão estratégica, sendo que esta prática chega aproximadamente dos 80% como meio de precaver seus esforços em um determinado ciclo (KALLÁS E COUTINHO, 2005). No entanto, o fator crítico está na etapa posterior, etapa pela qual o gestor precisa comunicar e expressar o que está sendo o mesmo cobrado no papel. Como consequência desse fato: 9 em cada 10 empresas falham na implementação de suas estratégias (KAPLAN E NORTON, 2001). O trabalho também

contribui para uma análise restrita no ambiente- mais detalhadamente acerca dos controles em uma atmosfera de gestão de empresas de tecnologia de informação, tal recorte pontual buscará salientar a maneira mais adequada de tradução da estratégia no ambiente de gestão. Este trabalho sugere um método que busca a tradução e controle da estratégia por meio de passos sequenciados que saem da intenção, quanto estratégia, e se incorporam à organização, quanto estrutura, por meio da mobilização de pessoas e recursos.

1.5 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

O estudo não tem a pretensão de esgotar a relação de tradução e controle da estratégia. O trabalho está direcionado à lógica de tradução e controle da estratégia em empresas de tecnologia de informação. Parte da limitação se deve à metodologia: um estudo multicaso que delimita a percepção aos objetos estudados, mas restringe generalizações. Assim sendo, as considerações e pressupostos que são contemplados neste estudo contêm elementos específicos aos objetos de estudo e a parametrização escolhida para execução do trabalho.

O estudo é limitado às possibilidades oferecidas pelas três organizações escolhidas. Referindo-se aos termos: tradução, controle e alinhamento, dando uma ênfase maior ao processo de controle exercido por essas organizações. Os modelos citados na fundamentação do trabalho não contemplam plenamente o ciclo completo de integração entre a gestão estratégica e as suas possíveis consequências, dada as condições adversas das organizações estudadas e do ambiente ao qual estão inseridas. No entanto, buscou-se avaliar com o recorte vertical, e de fato pontual, de como essas empresas de TI efetuam atualmente seus controles estratégicos, atrelando esses controles evidenciados nas organizações no intuito de validar os requisitos expostos no MTCE -Método de Tradução e Controle da Estratégia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O direcionamento da fundamentação deste trabalho está composto pelas teorias e as principais questões que embasaram o estudo. Dentre as teorias foram utilizadas: a teoria da agência e a teoria dos *stakeholders*. Como ferramentas foram utilizadas para compor o método: O BSC (*Balanced Scorecard*), o Prisma de *Performance* e o Gerenciamento pelas Diretrizes. Para isso, foi contextualizado nos tópicos decorrentes conceitos e ferramentas de gestão da estratégia confrontados com a sistemática da controle e gestão em ambientes competitivos. A fundamentação embasou a relação e importância do fator tradução da estratégia ao qual dá sentido aos termos “controle e implementação” aplicados à gestão de empresas de tecnologia de informação conforme está evidenciado na Figura 1. A busca pelo pleno controle seria o *gap* conceitual, ou seja, a lacuna existente entre a intenção estratégica e as práticas da organização. Por meio do processo de mobilização gerado perseguido por esse estudo seria possível instrumentalizar as ações estabelecendo assim objetividade às expectativa dos resultados almejados.

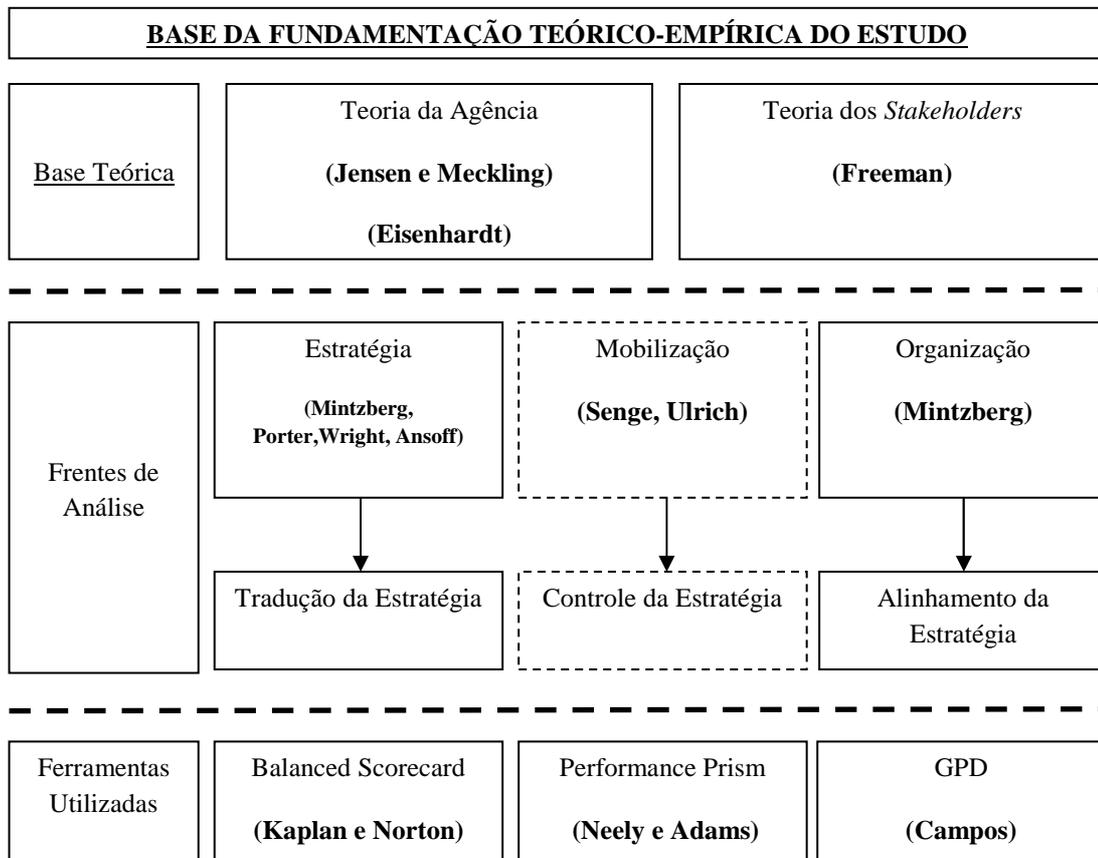


Figura 1 - Dimensões da fundamentação teórica
Fonte: Elaborado pelo autor.

Após identificar as dimensões e amplitudes de temas o trabalho contextualiza-se inicialmente com a teoria da agência, abordando-a de maneira ampla e geral os conceitos e percepções dessa temática. A teoria complementar ao estudo é a Teoria dos *Stakeholders* dando enfoque ao gestor de pensar estratégia voltando as atenções para as partes interessadas e impactadas pelo negócio. Na continuidade é detalhado cada etapa macro do Método de Tradução e Controle da Estratégia. Iniciando-se pela tradução apontando formas e elementos do processo de tradução, dando sequencia ao controle e suas abordagens e fechando a explicação das etapas do método sobre o processo de alinhamento. Trabalha-se também com conceitos elementares da estratégia. Ao final da fundamentação são retratados os conceitos de gestão que embasam a composição do método, sendo eles: o gerenciamento pelas diretrizes, o Prisma de *Performance* e o *Balanced Scorecard*.

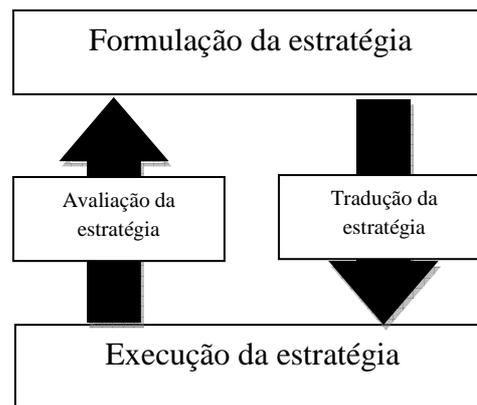


Figura 2 - Quatro partes de um problema estratégico
Fonte: Duclós e Santana (2009, p.57)

O estudo explora justamente o elo de ligação entre a formulação e execução da estratégia. Por meio da faturação de mecanismos aos quais agiriam como tradutores respondendo ao objeto da formulação. Tal tradução tem a contrapartida do processo de implementação apontando o nível de atendimento entre o planejado *versus* o realizado.

O processo de formulação e execução da estratégia pode ser melhor compreendido por meio de duas teorias; a teoria dos *Stakeholders* que delimita a quem e o que seria o foco da organização e a teoria da agência que define um contrato de gestão entre o Agente e o Principal. A teoria da agência, por sua vez, justifica o fator controle dentro das organizações como meio de honrar o contrato entre gestores e os acionistas.

2.1 A TEORIA DA AGÊNCIA

Na visão de Eisenhardt (1989) para definir meios de coordenar um trabalho eficiente é necessário implementar mecanismos de controle. Os controles serão úteis para o principal, pois uma vez com a posse dessas informações, aumenta-se a possibilidade do agente agir de acordo com os interesses do principal. A teoria da agência expõe claramente a condição relacional de poder entre “principal” e “agente”, auxiliando a compreensão do contexto interativo. O principal aqui citado seria representado pelos acionistas da organização. Enquanto o agente é o executivo responsável em gerir a organização.

Corroborando com Eisenhardt, Jensen e Meckling (1976) apontam que a teoria da agência vem em resposta a busca do profissionalismo na gestão, pois esta separa a propriedade do controle por meio das declarações das funções respectivas do principal e do agente. O instrumento formal de aferição entre o principal e o agente seria o contrato de gestão sendo este a unidade de análise da teoria da agência. Tal contrato faz menção aos direitos e deveres do gestor, representado pelo agente, e às expectativas dos *shareholders*, representado pelo principal.

2.1.1 A contribuição da teoria da agência: definindo as prioridades do ciclo de gestão

A teoria da agência está preocupada em resolver dois problemas que podem ocorrer na relação de agência. O primeiro problema de agência que surge quando: (a) os desejos ou objetivos entre o principal e o agente estão em conflito e (b) é difícil ou caro para o principal verificar o que o agente está realmente fazendo. O segundo é o problema da partilha do risco que surge quando o principal e o agente tem atitudes diferentes em relação ao risco. O problema aqui é que o principal e o agente podem preferir ações diferentes por causa de preferências de risco diferentes (EISENHARDT, 1989, p.2).

Dessa forma, são estabelecidos e formalizados meios de controlar o desempenho do agente em função das aspirações do principal. Um ponto relevante da teoria da agência é monitorar o processo de interação e de relacionamento entre o principal e o agente. O foco da teoria é determinar ou buscar a eficiência entre o contrato do principal e do agente de modo que o agente haja de acordo com os interesses do principal. Tal processo delimita riscos e também o eixo de atuação do agente. Em outras palavras, é uma maneira de formalizar a orientação do comportamento esperado. O Quadro 1 expõe a lógica e / ou visão geral expressada pela teoria da agência.

Quadro 1: Visão Geral da Teoria da Agência

Ideia chave	O relacionamento entre o principal e o agente pode refletir na eficiência organizacional por meio das informações e da maior cautela com os riscos.
Unidade de análises	O contrato entre o principal e o agente.
Pressupostos Humanos/Comportamentais	Interesses próprios, limites de racionalidade e aversão a riscos.
Pressupostos Organizacionais	Interesses Gerir o conflito assimétrico entre os participantes por meio da informação circulante com o principal e os critérios de eficácia a serem cumpridos pelo agente
Pressupostos da Informação	A informação vista como uma mercadoria comprável
Problemas/ Impasses “contratuais”	Agência , risco moral e atitudes adversas, a partilha de riscos entre o principal e o agente.
Dilema dominante	Relações em que o principal e o agente foram parcialmente diferentes no que tange os objetivos e o perfil de risco,por exemplo: a compensação, regulamentação, liderança, gerenciamento de imagem, de denúncia irregularidades, a integração vertical e custos de transferências.

Fonte:Eisenhardt (1989, p.59).

Para Lambright (2008) a teoria da agência é mais facilmente compreendida se analisada a razão de interação de cada grupo dentro da organização. Antes de identificar a razão por que diferentes grupos sendo estes: fornecedores, clientes e contratados, podem ser motivados a usar corretamente as ferramentas de monitoramento de gestão de processos e serviços, os princípios fundamentais das teoria da agência devem ser detalhados. A teoria agência e correntes adjacentes tem o foco na responsabilidade de assegurar a relação em que o delegador de poder ou principal forneçam as condições plenas de entendimento aos seus executivos. Para tanto, parte-se do pressuposto que caso essa relação de entendimento não esteja muito clara provavelmente o executivo agirá de acordo com os seus objetivos pessoais de uma forma indiscriminada. Por isso, o foco e a correlação direta entre o tema controle tratado no estudo, com a essência da teoria da agência. Controlar, de certo modo, é apontar e coordenar os ajustes necessários a cada grupo ou cada parte interessada dentro da organização.

2.2 A TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

Segundo Freeman e McVea (2001) *stakeholders* são atores que interferem ou sofrem interferência da organização. Portanto, são responsáveis direta e indiretamente pelo sucesso e insucesso proveniente na organização. Freeman foi um dos percussores da Teoria dos *Stakeholders*. Justifica-se como lógica da teoria dos *Stakeholders* o intuito de buscar conciliar os interesses de cada uma dessas partes. Ainda para Freeman e McVea (2001), a gestão ou abordagem por *stakeholders* sugere no primeiro momento que a administração deve formular e implementar processos que satisfaçam a “todos” os grupos que têm interesse no negócio. No entanto, a tarefa central neste processo é o de gerir e integrar as relações e os interesses dos acionistas, empregados, clientes, fornecedores, *communicaties* e outros grupos de uma forma que garante o sucesso a longo prazo da empresa, buscando equilibrar os interesses dos *stakeholders* e promovendo crescimento e equilíbrio do negócio.

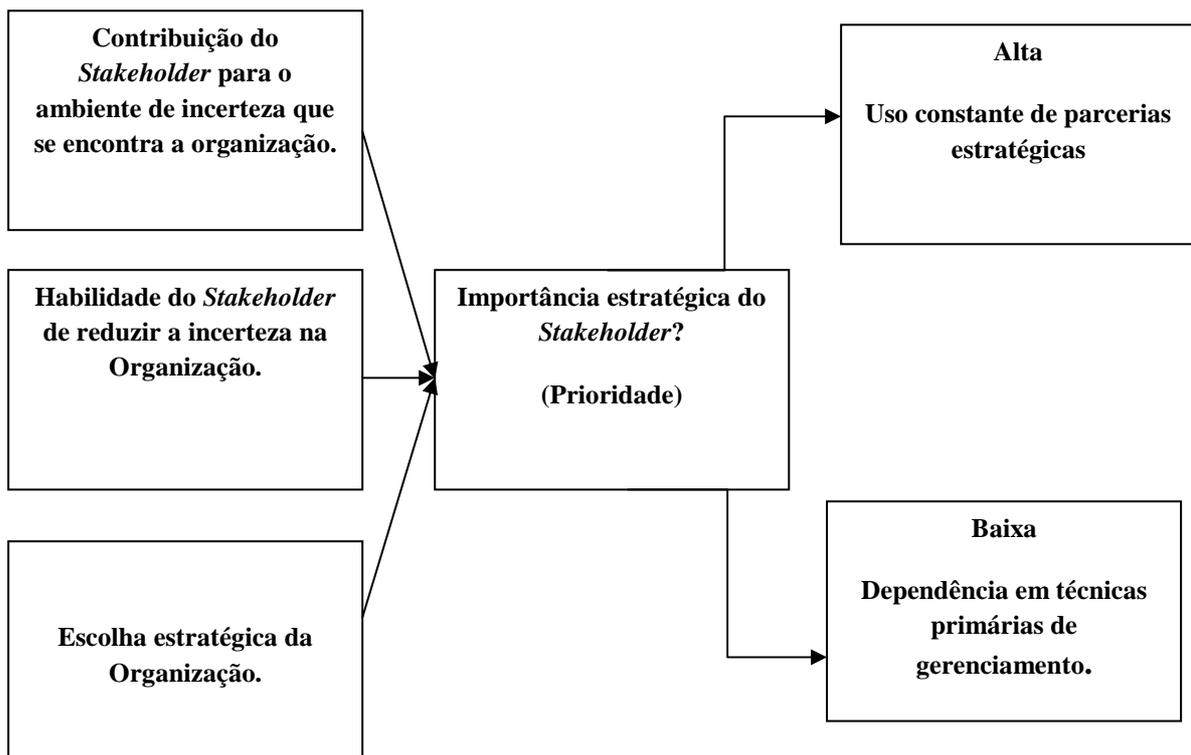


Figura 3- Fatores de influência da importância estratégica dos *stakeholders*.
Fonte: Freeman e McVea (2001, p. 200)

A gestão dos *stakeholders* é peça fundamental no processo da estratégia. São os *stakeholders* que dão os direcionamentos diretos e indiretos para a organização, por consequência desse fato, são eles que direcionam os resultados da organização. Para que o conflito da agência e a assimilação das necessidades dos *stakeholders* sejam assimiladas é

necessário compreender a lógica operacional do processo de gestão da estratégia. Na sequência será abordado o processo de tradução, controle e alinhamento da estratégia.

2.3 TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA

As organizações dispõem de mecanismos formais e informais para gerir seu negócio. Um dos maiores entraves nesses mecanismos diz respeito à interpretação da intenção dos gestores. Essa interpretação significa em outras palavras traduzir a estratégia em termos práticos (KAPLAN E NORTON, 1997). Traduzir a estratégia é possibilitar que o negócio tenha conexão com os principais processos da organização. É canalizar os esforços de maneira integrada, coordenada e objetiva.

A estratégia pode ser entendida por diversas perspectivas e conceitos. Inicialmente pode-se encarar o fato de que a estratégia é um fator condutor e preponderante de rumos da organização (CHANDLER, 1962). Nesse aspecto, a organização delibera e a estrutura segue os moldes dessa deliberação, provendo os meios de controles e os recursos necessários para que haja de fato o alcance dos resultados pretendidos.

A estratégia pode ter um viés de escolha, na qual o estrategista é delimitado por essa escolha. Posiciona-se e direciona esforços dentro de um espaço previamente definido (PORTER, 2000). Nesse aspecto, a organização sofre as ações do ambiente e executa seus planos de acordo com seu posicionamento, suas escolhas e seu perfil organizacional.

Fazer estratégias talvez seja mais adequação ao meio do que concepção propriamente (QUINN, 1989). Adotar condições contingenciais pode levar a empresa a construir e reinventar suas estratégias de acordo com o cenário confrontado. Nessa perspectiva, estratégia surge para atender a contingência, o estrategista é um condutor operacional da situação organização. Estratégias são medidas e redimensionadas, mesmo que o viés seja a condução de Chandler (1962) ou a escolha e posicionamento de Porter (2000), ou ainda opções contingenciais de Quinn (1989). Existe algo em comum aos modelos citados: a preocupação da postura da organização com o fator controle da estratégia. Organizações são complexas e derivam de composições dinâmicas e fatalmente qualquer enquadramento ou classificação será meramente conceitual e exemplificativo, mas mesmo assim, tais abordagens auxiliam no entendimento do fator estratégia nas organizações.

2.3.1 Origens e evolução da estratégia

A estratégia deriva de ensinamentos militares oriundos da sistematização de recursos em prol do alcance de objetivos (TZU, 2002). O meio de definir rumos e organizar os

recursos e esforços a partir do ambiente de guerrilha e confronto militar e hoje é vivido nas organizações. Nesse sentido, Wright *et al.* (2000) expõem que a estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Essa caracterização delimita estratégia como um direcionamento uma intenção um ideal para a organização. Para Ansoff *et al.* (1985) critica a exposição da estratégia aliada ao planejamento, dizendo-se assim o planejamento estratégico, haja vista que a formulação estática é prejudicial por ser cartesiana demais e negligenciar variáveis externas ou inexistentes ao momento da concepção do planejamento. Mintzberg *et al.* (2000) corroboram quando expõem que estratégia é síntese e planejamento é análise, portanto possuem frentes distintas e pouco associáveis. A escola do *design* foi responsável em dar o formato da discussão da organização do ambiente interno e externo. A resposta da escola do *design* é a materialização e a formalização de pressupostos. Conforme se evidencia na Figura 4 abaixo:

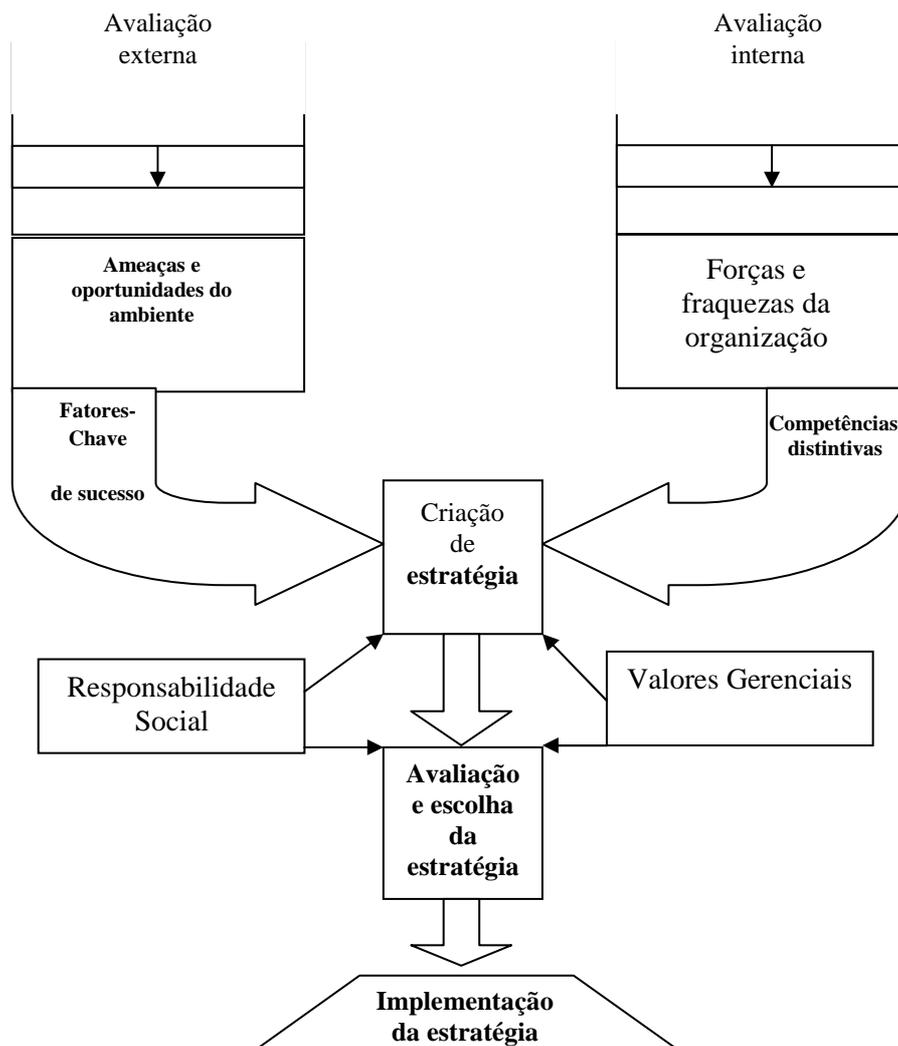


Figura 4- Modelo básico de formação de estratégia da escola do *Design*
 Fonte: Mintzberg (2004, p. 44).

Como considerações a escola do design delimita que a estratégia é um fator totalmente deliberado e de condução do executivo principal: o estrategista (MINTZBERG, 2004). Quanto ao fator de deliberação da estratégia de forma plena isso não se confirma, na prática uma vez que a estratégia sofre muita influência do ambiente e este não está sob controle (ANSOFF, 1985).

O surgimento da administração estratégica ocorreu por volta de 1950, com a Ford Foundation e a Carnegie Corporation, quando financiaram a revisão do currículo das disciplinas de gestão. Somando as áreas que outrora estavam dispersas e isoladas: *marketing*, finanças, recursos humanos, etc.) foram agrupadas em uma disciplina inicialmente tratada como política de negócios. Inicialmente essa disciplina agrupava disciplinas de áreas funcionais. Posteriormente focou-se no ambiente como resposta de integrar uma visão holística; considerando assim o contexto/ambiente da organização (WRIGHT *et al.*, 2000).

Antes dessas considerações boa parte do processo de gestão era endógeno, ou seja, a organização era gerida de dentro para fora, praticamente desconsiderando os fatores de influência externa. No entanto são mais que evidentes interferências externas à organização, segundo Wright (2000, p.47):

Todas as empresas são afetadas por quatro forças macroambientais: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais. Embora algumas vezes organizações muito grandes (ou várias empresas associadas) tendem a influenciar a legislação ou, por meio de pesquisa e desenvolvimento (P&D), abram caminho para mudança tecnológica ou sociais, essas forças macroambientais não estão em geral, sob o controle direto das organizações.



Figura 5- Três níveis de análise da organização
Fonte: Wright et. Al (2000, p.48)

Wright *et al.* (2000) define o primeiro nível de análise das organizações sendo o macroambiente com a análise PEST: fatores políticos, fatores econômicos, fatores sociais e fatores tecnológicos. O segundo nível trata da análise setorial: envolvendo o poder de barganha dos compradores, dos fornecedores, pressão por produtos substitutos, intensidade de rivalidade entre concorrentes existentes e a ameaça de entrada. O terceiro nível considera os aspectos internos da organização, cultura, valores, políticas de gestão. Para Wright *et al.* (2000, p. 32) “a teoria da contingência também existe dentro do contexto da mudança ambiental e evolucionária”.

2.3.2 O pensamento estratégico

Para direcionar a atitude do gestor faz-se necessário configurar o que precede o processo inicial de formulação e existência formal da estratégia nas organizações. Portanto, o pensamento estratégico é o componente dinâmico presente na mente dos gestores. O pensamento estratégico molda a organização de acordo com a sua necessidade e percepção, ou seja, não são necessários sistemas de inteligência competitiva para a organização dispor do pensamento estratégico; ele é algo intrínseco ao gestor (DUCLÓS E SANTANA, 2009).

O pensamento estratégico pode ser enquadrado como um sistema construído com base na perspectiva. Ele é a resposta de um modelo de criação de valor fundamentado no modelo mental orientado pelo comportamento vigente no ambiente (LEIDTKA, 2001) a empresa necessariamente não necessita de formalizações acerca de sua estratégia para que exista o fator estratégico presente, ou seja, o pensamento estratégico seria a condição que antecede a materialização da estratégia propriamente dita.

2.3.3 Estratégia corporativa

Uma organização complexa possui áreas e eixos específicos de atenção. A estratégia corporativa denota a compreensão da organização como uma grande estrutura. A estrutura mencionada é a corporação que dispõe de negócios e frentes de preocupação e foco. Segundo Andrews (1980, p.18)

Estratégia corporativa é o padrão de decisões na qual a companhia determina e revela seus objetivos, propostas ou metas, produzindo as principais políticas e planos para alcançar tais objetivos propostos, definindo assim sua proposição de negócio, a natureza econômica que irá atuar a política de gestão de pessoas e a contribuição dada aos acionistas, empregados e a comunidade.

A estratégia exposta, nesse conceito, remete a uma lógica bem mais ampla do que tão somente uma direção, ela é em si a direção, a razão e o condicionamento empresarial, transpondo conceitos batidos sobre a temática.

2.3.4 Administração estratégica

Ansoff (1993, p.14) aponta que “administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial a administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas”. Já Wright *et al.* (2000, p. 24) “expõe administração estratégica como o termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seu ambiente interno e externo”. Nesse sentido, administração estratégica é um direcionador de acompanhamento da performance da organização, ditando condições a serem alcançadas e possíveis ajustes durante o percurso.

2.3.4.1 Limitações do conceito de administração estratégica

Ansoff (1985) afirma que administrar estrategicamente pressupõe que as organizações detenham o controle de suas atividades administrativas. Aliado a esse controle estas se utilizam de práticas de aprendizado e inovação sistêmica. Essas práticas diferem as organizações que realmente praticam a administração estratégica, pois para aprender e inovar é necessário avaliar e criticar os métodos vigentes da gestão. A crítica muitas vezes é rasa ou simplesmente inexistente, avaliam-se muito os resultados: sendo estes os fins do ciclo da gestão, mas não focam nas ferramentas que são os meios que auxiliam e dão suporte ao transcorrer do ciclo de gestão da estratégia.

2.3.4.2 Os 5 p's da estratégia

Segundo Mintzberg (2000), ao conceituar estratégia muitas pessoas as identificam como sendo um plano, cobrindo objetivos e ações de longo prazo, mas quando se questionam se esses planos são cumpridos na íntegra muitas dessas pessoas se frustram. Isso se deve ao fato de o conceito de estratégia ser dinâmico e ir além da denotação de algo que se planeja e posteriormente se executa. A composição da estratégia pode ser entendida como a junção de eventos, deliberados - sendo eles previamente elencados - e elementos emergenciais-

percebidos no ambiente e incorporados no *portfólio* estratégico - desse modo, compõe-se a seguinte condição :

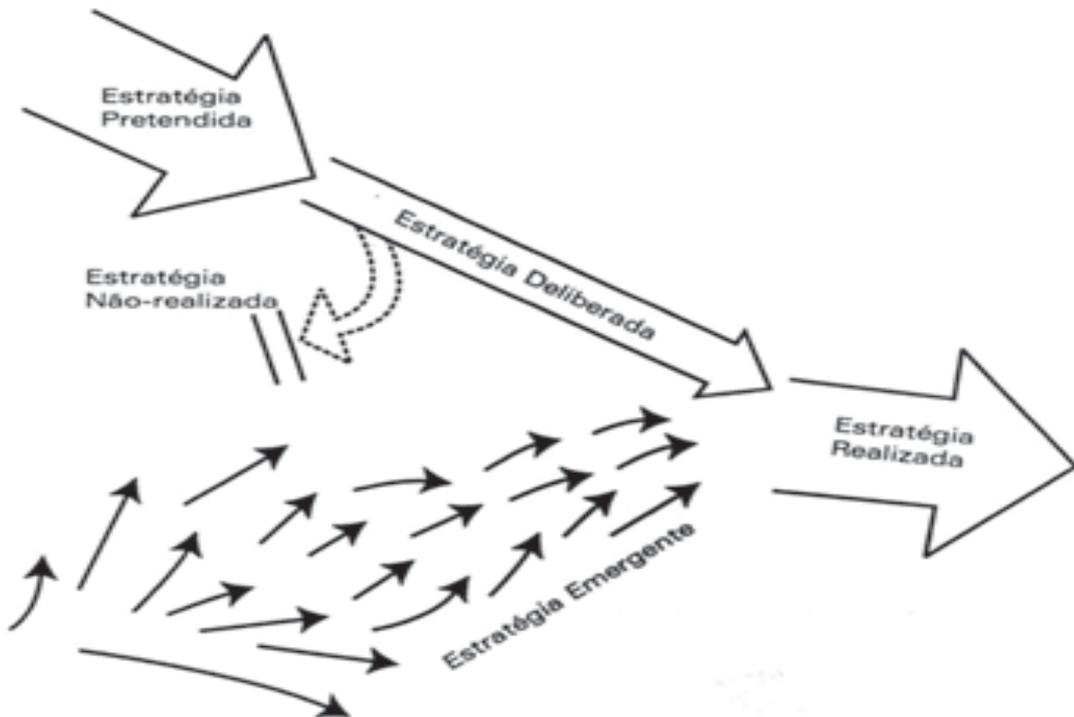


Figura 6- Estratégias deliberadas e emergentes
Fonte: Mintzberg (2000, p.19).

Para Mintzberg *et al.* (2000), a estratégia pode ser vista sobre diferentes óticas, sendo elas:

- Estratégia como Perspectiva (*Perspective*): uma crença, um modo próprio da empresa ver o mundo, direcionados em cima dessa visão concebida a organização define e delimita seus rumos.
- Estratégia como Plano (*Plan*): é a forma de estabelecer os passos, por meio de um processo formal de caráter determinístico e analítico.
- Estratégia como Padrão (*Pattern*): é a consistência de comportamentos realizando uma compreensão de atores internos e externos em um processo de aprendizagem contínua.
- Estratégia como Posição (*Position*): é o ajustamento entre a organização e o ambiente, definindo os meios e canais de atuação da organização.
- Estratégia como Manobra (*Ploy*): é a expressão da manobra intencional ou não intencional, sendo ela pré-determinada ou emergente.

Os 5 p's delimitam a percepção e a maneira pela qual o gestor conduz o termo estratégia dentro da organização. Desse modo, percebe-se que a estratégia é um processo

contínuo e plenamente dinâmico. Entre estratégias deliberadas e emergentes o gestor molda seu processo decisório e determina a condução das prioridades.

2.3.5 Planejamento estratégico: formalizando as intenções

O planejamento estratégico despontou no final da década de 1970 como uma grande ferramenta de gestão e coordenação de esforços. No entanto, percebeu-se disfunções oriundas da má interpretação desse mecanismo. Essas disfunções oneraram o foco principal do planejamento estratégico: o alcance de resultados efetivos. A maior disfunção pregada na época é que a concepção do planejamento estratégico preconiza um processo plenamente deliberado (MINTZBERG, 2000). Tal deliberação não se confirma, pois o ambiente a qual as organizações estão inseridas sofrem constantes mudanças. Fazer ajustes ao plano é algo que tende a ser recorrente. O planejamento estratégico é o foco antecessor para o objeto direto deste trabalho – a implementação estratégica. Por isso, compreende-se o planejamento estratégico como um dos fatores, ou condição intrínseca para que haja um plano formal que seja traduzido e operacionalizado. Sob a ótica de condição pré-existente ele se faz necessário na contextualização da fundamentação, pois, independentemente do modelo de tradução da estratégia, nota-se que o mesmo cobrirá parte do processo efetivo.

Para dimensionar a necessidade da estratégia, a empresa corre por um grande caminho da intenção aos plenos resultados. A estratégia é o composto deliberado e emergente das intenções e ações do gestor (MINTZBERG, 2004). Existem características híbridas, ou seja, pressupostos iniciais que acionam o processo e dão condições para a programação estratégica.

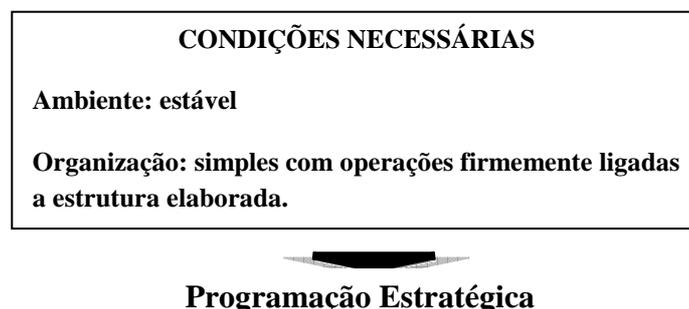


Figura 7- Programação estratégica
Fonte: Adaptado Mintzberg (2004, p.278)

O processo de planejamento dá início à busca por fatos e o direcionamento de respostas. A organização define quais serão as linhas de raciocínio para o ciclo e a canalizam

para o processo de formalização do plano estratégico. O plano contém essas linhas essenciais para o processo de gestão e manutenção dos processos vitais da organização.

Quadro 2: Planejamento Tradicional x Planejamento Produtivo

Abordagens→	Tradicional	“Produtiva”
Proposta primária de planejamento	*Coordenação e controle *Criação do plano	*Mudança Estratégica *Desenvolvimento do pensamento estratégico
Nível de envolvimento	*Limitado a gerência sênior da divisão	*Ampla, envolvendo membro de todos os níveis.
Natureza de Envolvimento	*Mediante à comunicação escrita dirigida hierarquicamente	*Baseado no diálogo *Modo de defesa e de instrução
“Timing”	*Periódico *Direcionado pelo cronograma	*Episódico *Direcionado por pressupostos
Competências requeridas	*Analítica	*Alternativa de produção e avaliação *Resolução de conflito
Papel da liderança	*Pensador estratégico *Promove à decisão	*Processo facilitador *Sintetizador
Elementos Contextuais	*Clareza na prestação de objetivos e diretrizes do planejamento	*Clareza nos pressupostos organizacionais

Fonte: Leidtka (2001, p.84).

Planejar estrategicamente soa como algo impreciso, pois é um recorte temporal, dentro de circunstâncias delimitadas, e com viés de necessidades direcionadoras. O planejamento estratégico por mais que seja bem realizado não contemplará alguns aspectos a serem enfrentados no decorrer do ciclo de gestão.

2.3.5.1 A falácia do planejamento estratégico

Percebem-se muitas falácias no que se refere à aplicação e gestão do planejamento estratégico. Tal ferramenta é apenas o início do processo de mudança. A conexão entre eles e

os resultados passa pela etapa de controle e acompanhamento das informações. Para Mintzberg (2004), o planejamento estratégico possui *gaps* que resultam em falácias pois nem tudo que se planeja, de fato, será cumprido ou alcançado, ou seja, a execução dos processos não é derivação plena de um objeto imaginado por um grupo seletivo de gestores. Existem inúmeras interferências ao longo do ciclo de gestão. Essas interferências ora contribuem para melhorias e ora contribuem para reajustes no plano de bordo.

A empresa precisa enquadrar sua lógica de ser em um contexto de ambiente. O processo de diagnóstico direciona as necessidades de ajustes internos e repensa o contexto do ambiente externo. Somando-se as condições internas e externas é possível diagnosticar os aspectos relevantes a serem trabalhados denominando-os Fatores Críticos de Sucesso (FCS).

Bossidy e Charan (2009, p.25) afirmam que “quando as empresas falham em cumprir suas promessas, a explicação mais frequente é que a estratégia do CEO estava errada. Mas a estratégia por si só não é, em geral, a causa”. Esse *gap* demonstra que o processo está condicionado não apenas a um bom planejamento, mas também uma execução à altura. Como meio de enquadrar o processo de análise ambiental, a empresa pode situar-se pontuando aspectos do ambiente interno: cultura organizacional, valores institucionais e processos internos, bem como fatores externos: economia, política, concorrência e mercado.

2.3.6 Análise de ambiente

A organização não tem suas ações de forma isolada; ela interage constantemente com o meio. Compreender os sinais do ambiente é fundamental para a continuidade das atividades. O ambiente analisado caracteriza-se por mesclar as condições internas e externas à organização.



Figura 8 - Modelo básico: Estratégia como um *link* entre a empresa e o ambiente
Fonte: GRANT, 2005, p.12.

Wright *et al.* (2000) a organização está disposta em três níveis de análises: o macroambiente da empresa, o setor que ela opera e a organização em questão. A condução

das estratégias está intimamente ligada ao entendimento do ambiente. Por meio do ambiente e do setor no qual a empresa está inserida é possível dimensionar as necessidades e delimitações de atuação.

2.4 CONTROLE ESTRATÉGICO

Wright *et al.* (2000) afirmam que o controle estratégico consiste em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos. Caso o rumo esteja fora das expectativas, a função do controle é interferir e modificar as estratégias da empresa ajustando o processo de implementação de modo a melhorar a capacidade da organização para atingir seus objetivos.

Desse modo, o principal enfoque do controle estratégico é de estabelecer um diálogo entre o ambiente externo e as condições institucionais. Nesse sentido, observa-se que a preocupação do controle estratégico é tanto interna, quanto externa, advindo as possibilidades e realizando os ajustes possíveis e necessários.

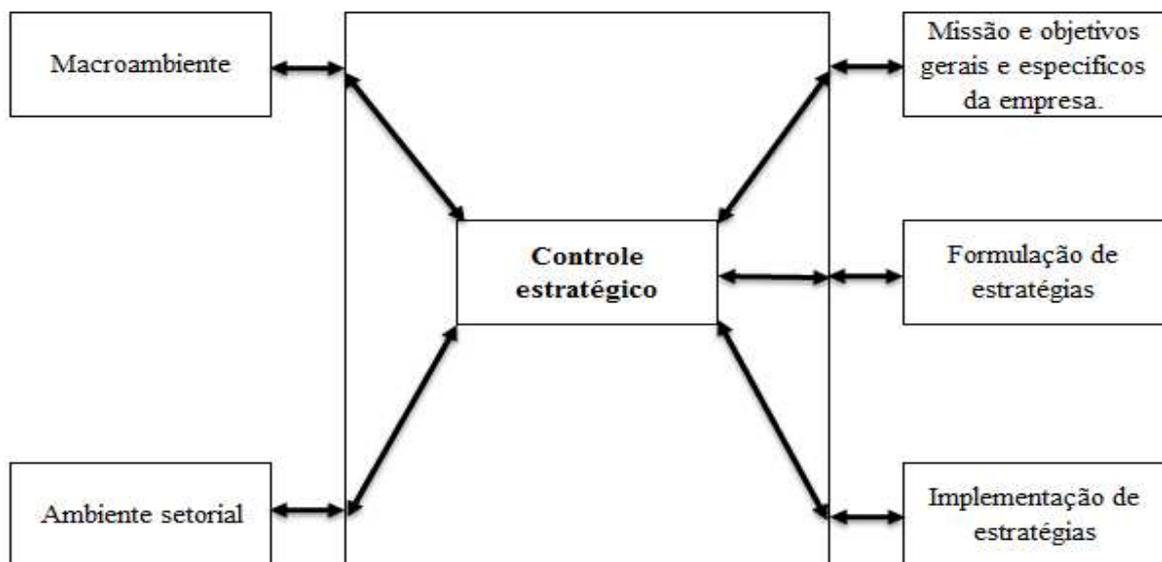


Figura 9- O controle estratégico como mediador
Fonte: Wright *et al.* (2000, p. 345)

O controle estratégico conforme a Figura 9 é peça integradora entre o ambiente externo e as expectativas da empresa. No ambiente externo monitora e avalia as condições gerais do mercado: delimitando esse aspecto, analisa o setor da organização. E internamente sistematiza aspectos e diretrizes organizacionais como missão e objetivos estratégicos, o controle também auxilia o processo de acompanhamento e implementação das estratégias.

2.4.1 Definição dos sistemas de controle: o fluxo da gestão e informação

Dimensionar as necessidades é prover a gestão integrada na era da informação e do conhecimento. Com a evolução dos meios de comunicação ao longo dos últimos 30 anos, a sociedade passou por uma reconfiguração estrutural, provendo maior acesso e disponibilidade da informação. Democraticamente aproximaram-se os conceitos, e o mundo tornou-se complexo demais para o gestor. Equivocadamente, desenvolveu-se a crença de que o gestor deveria possuir toda informação disponível, isso lhe daria o real controle da situação (LAUDON E LAUNDON, 1999). No entanto, percebeu-se que o excesso de informação não traria necessariamente efetividade e nem tampouco agilidade na resposta dos problemas. Eis que os problemas se tornaram mais complexos, e o foco ao essencial tornou-se algo a ser considerado. Durante a Revolução Industrial, até meados do século XX, companhias ganhavam competitividade, trabalhando disciplina em aspectos exclusivamente produtivos. Com a Era da Informação, tais aspectos tornaram-se comuns; e a grande diferenciação passou a ser a condução dos aspectos intangíveis, dispostos nas pessoas e na essência da organização (KAPLAN E NORTON, 1997). O perfil gestor em todos os seguimentos partiu da conformidade dos processos para com a proatividade dos processos, antever e planejar frente a solução mais adequada passou a ser algo a ser essencial para a sobrevivência das organizações. Diferentemente do cenário da Revolução Industrial, a complexidade contemporânea exposta exige maior sinergia entre os níveis de comando, e o tempo de resposta era um dos limitadores do processo decisório.

2.4.2 Sistemas de informação

Os sistemas de informação são meios de sistematizar e dinamizar os dados organizacionais de maneira consistente e coerente, atendendo a demandas desde as mais simples, até as mais complexas. Segundo Laudon e Laudon (1999), Sistemas de Informação são respostas adequadas para atender a um problema de informação. Ainda como finalidade, Laudon e Laudon (1999, p.42) apontam que:

Um novo papel para os sistemas de informação tem sido sua aplicação em problemas que se relacionam com a vantagem competitiva de uma empresa. Esses sistemas são considerados sistemas de informação estratégicos porque se concentram em resolver problemas relacionados a prosperidade da empresa a longo prazo e a sua sobrevivência. Tais problemas podem significar a criação de novos produtos e serviços, o estabelecimento de novas relações com os clientes e fornecedores, ou a descoberta de meios mais eficientes e mais eficazes de se administrar as atividades internas da empresa.

É importante ressaltar juntamente com a importância dos sistemas de informação a sua aplicabilidade e direcionamento na empresa. Sistemas de Informação são meios condutores de realizar processos e serviços mais eficazes e não uma atividade fim da organização; portanto advém a conotação de processo de apoio a organização.

Em outras palavras corrobora-se que os sistemas são compostos por questões que vão além do *hardware*. Segundo Duclós e Santana (2009) sistemas são formados por três dimensões: A organização, a tecnologia e as pessoas. Tais elementos interagem e se modificam ao longo do tempo e da necessidade de cada organização.

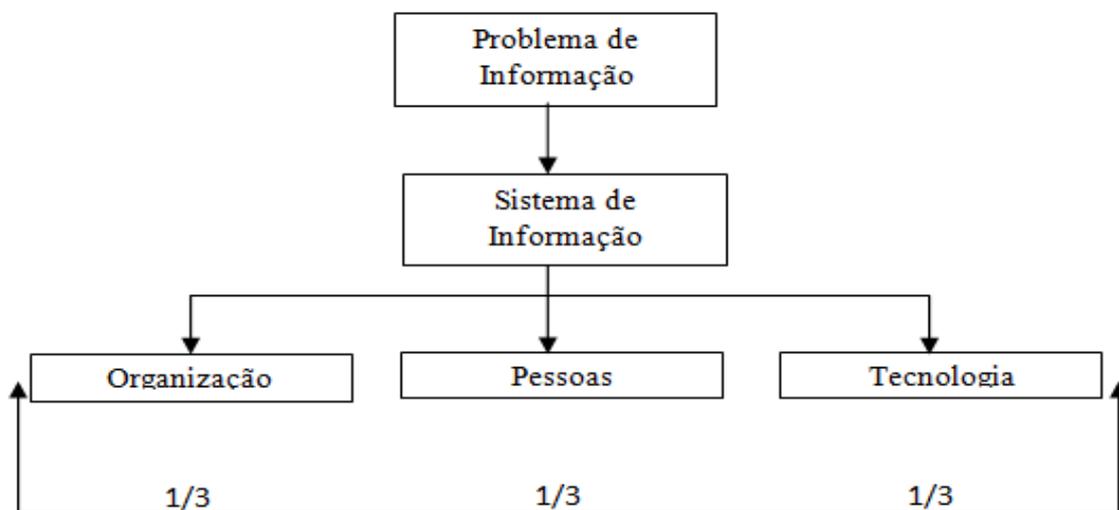


Figura 10- Solução de um problema de informação
Fonte: Duclós e Santana (2009, p.148).

Por meio da Figura 10 evidencia-se que os problemas tornam-se mais complexos, pois suas fontes resolutivas e originadoras ampliaram: organização, pessoas e tecnologia. A resposta a um problema de informação é dada com a combinação desses três fatores.

2.4.3 Business intelligence

Como forma de operacionalizar os fatores e informações e definir dinamismo na gestão, empresas trabalham com um BI (*Business Intelligence*). O BI é um sistema integrado responsável por alinhar as informações e adequar de acordo com a necessidade relatórios ao processo de decisão. Duclós e Santana (2009); os BI's são sistemas transacionais utilizadores das tecnologias ERP (*Enterprise Resource Planning*), que moldam, conforme a necessidade do gestor, a resposta, ou seja, informação oportuna ao que se precisa.

Ainda segundo Duclós e Santana (2009, p.154), a tecnologia do *Business Intelligence* (BI) pode ser considerada uma evolução de tecnologias desenvolvidas em décadas passadas como EIS (*Executive Information Systems*) e DSS (*Decision Support System*). O BI fornece uma gama ampla de interface para o usuário desde a composição de relatórios, meios de exportação e manipulação de informações.

2.4.4 Controle: mecanismos de aferição

O fato de que às vezes ninguém exerça formalmente o controle não evidencia que a organização não o tenha (SENGE, 2008). O processo interativo organizacional é integrado como um organismo celular: tem vida própria ainda que não se dê conta. Nesse aspecto, o controle formal é evidenciado pelos meios e prerrogativas do condutor principal e/ou executivo da empresa. É um reforço à Teoria da Agência (EISENDARTD, 1989). O que desperta o diálogo central desse estudo: instrumentalizar o gestor com ferramentas de mobilização estratégica, ou seja, que provenham da ligação entre a tradução da estratégia e o alcance dos objetivos.

2.4.5 Direcionamento e gestão de recursos

O processo de operacionalização da estratégia busca o direcionamento de recursos. Recursos são disponibilidades limitadas em todas as organizações. Desse modo, cabe maior atenção para que haja um controle e distribuição destes de modo que não afetem a execução dos projetos e intenções da organização. Podem ser entendidos como recursos os recursos financeiros, recursos humanos e recursos tecnológicos. A distribuição desses recursos se perfaz ao iniciar o dimensionamento da execução, ao tratar de iniciativas e ações estratégicas, essas necessitarão em algum momento de pessoas, tecnologias e investimentos.

Para Zaccarelli e Teixeira (2008), a escolha de pessoas para integrar a organização representa uma tarefa estratégica. A organização necessita dispor de condições para atrair e reter pessoas; são elas que direcionarão a qualidade dos produtos e normalidade dos processos. Profissionais bem qualificados são elementos fundamentais para o alcance da vantagem competitiva.

Entende-se como direcionamento de recurso a atenção maior ao *core business* da organização. Esse *core business* são os processos de negócios chaves e essenciais para a continuidade e perpetuação da empresa (DUCLOS E SANTANA, 2009). Como forma de compreender e atuar nos processos de negócios, é necessário possuir um retrato formal desse processo; o mapeamento de processos de negócios é a materialização desse retrato, o que permite entre outras coisas ao gestor fazer ajustes e reposicionar os recursos da organização. O

processo de análises e aproveitamento de recursos fica mais claro quando tratado pela perspectiva de Barney, visão baseada em recursos. Nessa visão a empresa deve direcionar a estratégia de modo que trabalhe seus recursos raros, valiosos e de difícil imitação pelos concorrentes (BARNEY, 1991).

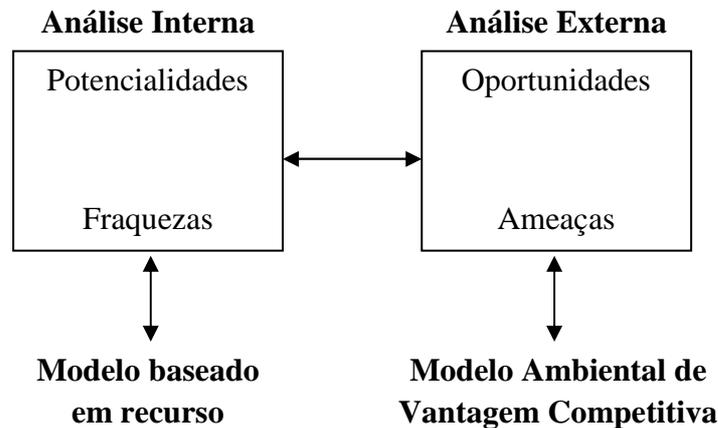


Figura 11- O relacionamento tradicional entre “potencialidades – fraquezas – oportunidades - ameaças” análises da visão de recursos e o modelo de atratividade da indústria.

Fonte: Barney (1991, p. 100).

A abordagem da visão de recursos define um relacionamento com os fatores da matriz SWOT. Observam-se os recursos dispostos dentro da organização. Após a identificação da existência ou ausência de recursos direciona o comportamento da estratégia com o seu ambiente. O modelo ambiental de vantagem competitiva, reflete justamente nesse ponto: utilizar-se de forma adequada dos recursos aos quais diferencia a organização. A relação dos recursos pode ser mais bem compreendida quando caracterizada a composição de pressupostos, características e resultados na combinação de recursos.

Os recursos que cada organização controla têm aspectos idiossincráticos, podendo diferenciar o desempenho mediante o contexto da organização (BARNEY, 1991):

- a) Heterogenidade é o recurso ao qual pode ser entendido como posse de bens heterogêneos, de modo que os concorrentes não possam obtê-los facilmente.
- b) Imobilidade de recursos: os recursos possuídos pela organização não são facilmente móveis ou dissociados, estão dispostos em um contexto configurando um recurso único.

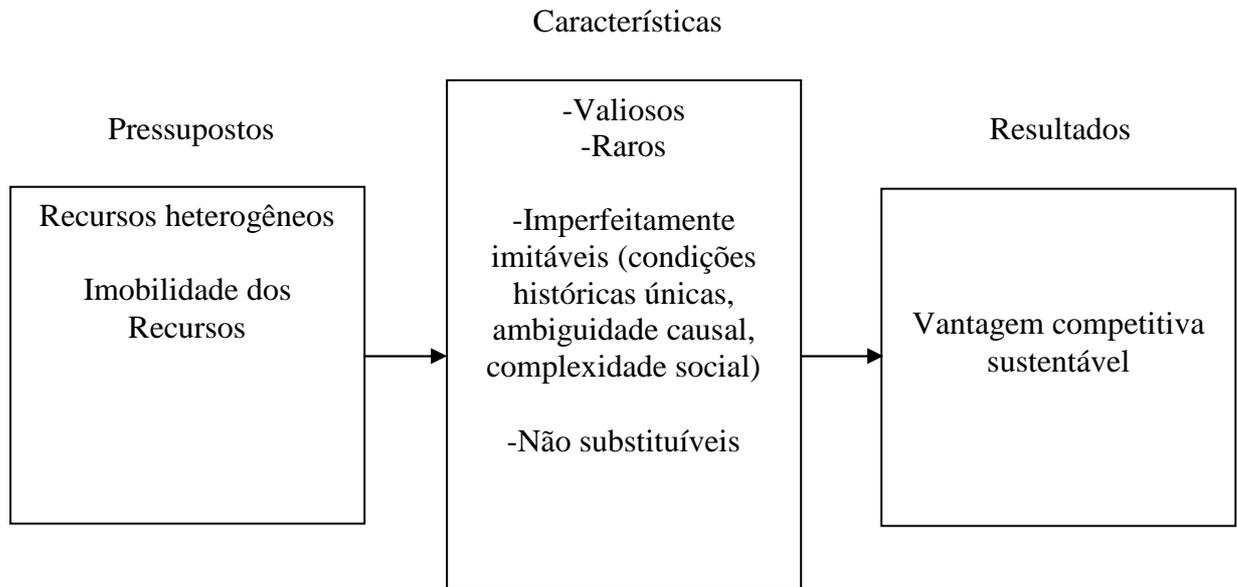


Figura 12- Relação entre a heterogeneidade e imobilidade, os recursos e a vantagem competitiva sustentável.
Fonte: Barney (1991, p.112).

Barney (1991, p.105) sugere que os atendam quatro características:

- (1) valiosos: que permitam que a organização conceba e implemente estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia, explorando oportunidades e /ou neutralizem ameaças.
- (2) raros: que não sejam encontrados facilmente, de natureza escassa e não existam em um grande número de organizações.
- (3) imperfeitamente imitáveis: que as empresas não os possuam e nem possam obtê-los.
- (4) não substituíveis: que não exista um recurso equivalente estratégico que possa desenvolver o mesmo efeito, mesmo que de outra maneira, mas que estes recursos sejam raros e imperfeitamente imitáveis pelos seus concorrentes.

2.5 ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA

O processo de alinhamento é a resposta direta à junção de mecanismos, políticas, planos e objetivos. No tocante ao termo, o alinhamento tem a finalidade essencial de direcionar e legitimar a combinação de esforços para tratar especificamente dos resultados alcançados. Alinhar é dispor coordenação e lógica ao que a organização se propõe. É compor um processo de aprendizado entre a intenção e o resultado.

O confronto da condição de alinhamento se dá com a assimilação da estratégia na estrutura -“organização”- especificamente no ambiente da TI, deve haver uma sinergia entre a estratégia de negócios e os fatores pontuais de TI, tais como:

- a Estratégia de TI;
- a Infraestrutura de TI processos;
- a infraestrutura organizacional.

Na sequência segue a Figura 13, que remete as diversas combinações de alinhamento na perspectiva da Tecnologia de Informação:

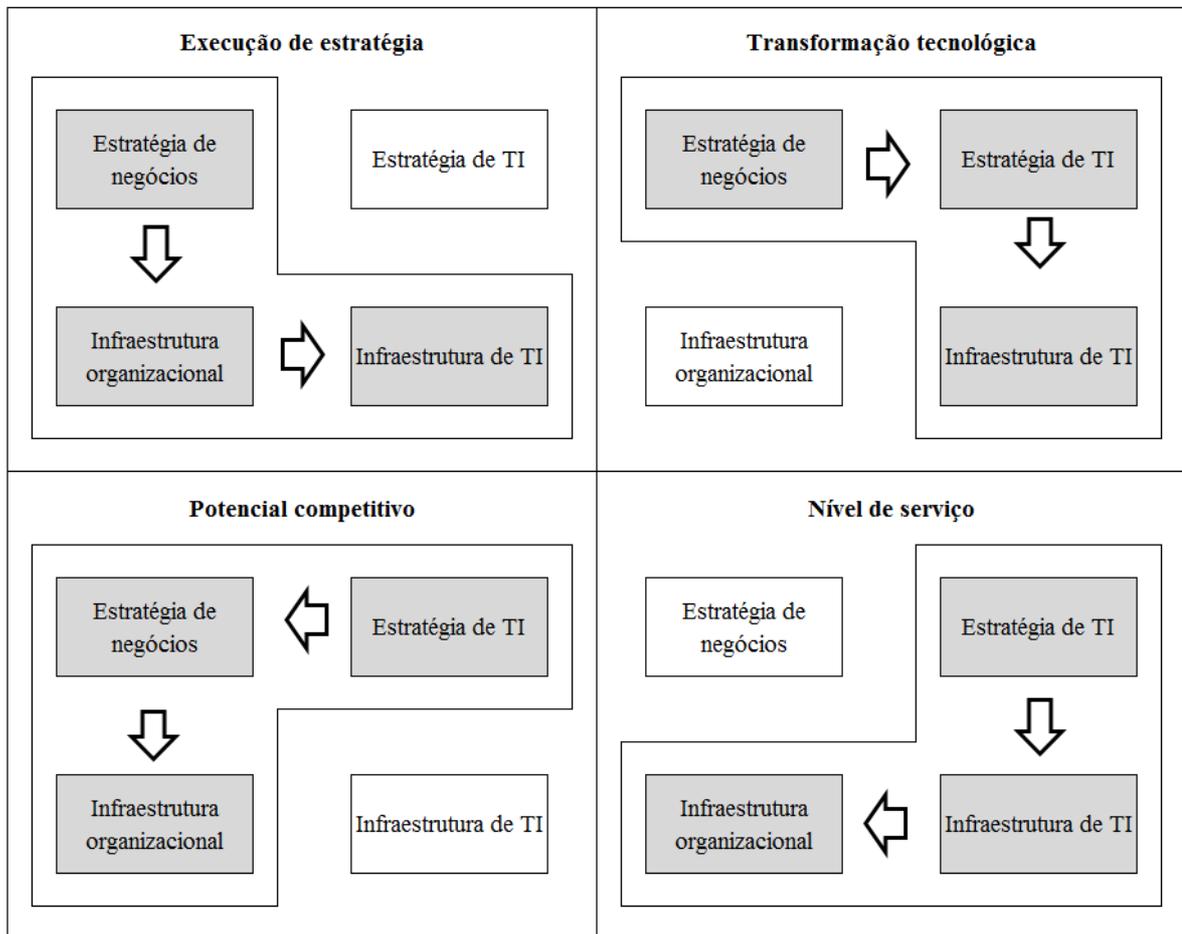


Figura 13 - Perspectivas do Alinhamento estratégico.

Fonte: Henderson e Venkatraman *apud* Laurindo e Rotondaro (2006, p. 83).

Henderson e Venkatraman, *apud* Laurindo e Rotondaro (2006) referem que na perspectiva execução da estratégia o fator impulsionador é a estratégia de negócios. O papel do gestor da alta administração é formular estratégias. A função da TI é implantar estratégias. Desse modo, o critério de desempenho é bem objetivo, pois fica atrelado aos custos e à distribuição dos mesmos pelos centros de serviço.

A perspectiva de transformação tecnológica conserva o fator impulsionador como a estratégia de negócios. No entanto alteram-se os demais papéis: a alta administração passa a ser fornecedora de visão de tecnologia. Já o papel da TI passa a ser arquitetura dessa tecnologia. E o desempenho tem como critério principal a liderança tecnológica, ou seja, a abordagem é gerir os negócios por meio de aquisição e desenvolvimento de tecnologias.

A perspectiva de potencial competitivo é impulsionada pela estratégia de TI. O papel do gestor da alta administração é ser um visionário de negócios. O papel da TI nessa

perspectiva funciona como um elemento catalisador das mudanças. O desempenho tem como critério a liderança de negócios. A perspectiva de nível de serviço adota como elemento superior a estratégia de TI. Nesse aspecto, a alta administração tem uma conotação operacional sendo um ator priorizador, a TI passa a exercer o papel de liderança executiva. O critério de desempenho, apesar de operacional, passa a ser mais claro: a satisfação do cliente. O quadro na sequência sintetiza as 4 perspectivas de alinhamento da estratégia e a tecnologia de informação.

Quadro-3: Perspectivas do Alinhamento estratégico em TI

Perspectiva	Impulsionadora	Papel da Alta administração	Papel da Direção da TI	Critério de Desempenho
1.Execução da estratégia	Estratégia de negócios	Formulador de estratégias	Implantador de estratégias	Custos/ Centros de serviços
2.Transformação tecnológica	Estratégia de Negócios	Fornecedor de visão de tecnologia	Arquiteto de tecnologia	Liderança tecnológica
3.Potencial competitivo	Estratégia de TI	Visionário de negócios	Catalisador	Liderança de negócios
4.Nível de serviço	Estratégia de TI	Priorizador	Liderança executiva	Satisfação do cliente

Fonte: Henderson e Venkatraman, *apud* Laurindo e Rotondaro (2006, p. 83).

Dependendo do perfil impulsionador, a organização delibera seus rumos. A conotação executiva pode colocar a TI como mero executor. Já o extremo dessa situação transforma a organização numa provedora de ordens de execução de serviço, dando muita ênfase à TI e pouca coordenação estratégica. O adequado seria alinhar a necessidade dos recursos de TI ao processo de execução e controle da estratégia.

2.5.1 Análise, coordenação e execução da estratégia

O processo de estratégia culmina com um ciclo direcionado. Esse ciclo estratégico é o fim do processo e o recomeço de um novo ciclo. E nesse período de replanejar são conduzidas as etapas que compuseram os redirecionamentos; portanto o aprendizado do processo como um todo, acertos e falhas são inerentes à questão do aprendizado.

O gestor é o agente do aprendizado estratégico. Ele une erros e acertos das suas decisões; no entanto a finalidade maior de coordenar ações e trabalhar por resultados é prezar pela melhoria contínua do modelo de estratégia organizacional. Seguindo essa lógica, a execução em ciclos contínuos da estratégia acaba reportando-se ao processo de aprendizado;

o aprendizado é a referência, a fonte e a resposta para boa parte das soluções problemas enfrentados.

2.5.2 *Looping* duplo: avaliando o ciclo da estratégia

Há um modo tradicional para o controle de fluxo de produtos e serviços dentro da organização. O problema desse controle é a falta de um processo para administrar a estratégia. Nesse modelo tradicional, verificam-se as entradas (*inputs*) e as saídas (*outputs*) num ciclo em que o maior ator é o orçamento organizacional. O orçamento imprime o ritmo e a condição da organização prosseguir suas atividades.

O sistema tradicional possui algumas restrições. A principal restrição percebida é que o fluxo tem como prioridade atender ao orçamento. Com esse foco impreciso percebe-se a descontinuidade das atividades; as ações ficam condicionadas em boa parte às disponibilidades financeiras do presente momento. Nesse ciclo tradicional, o orçamento orienta a estratégia.

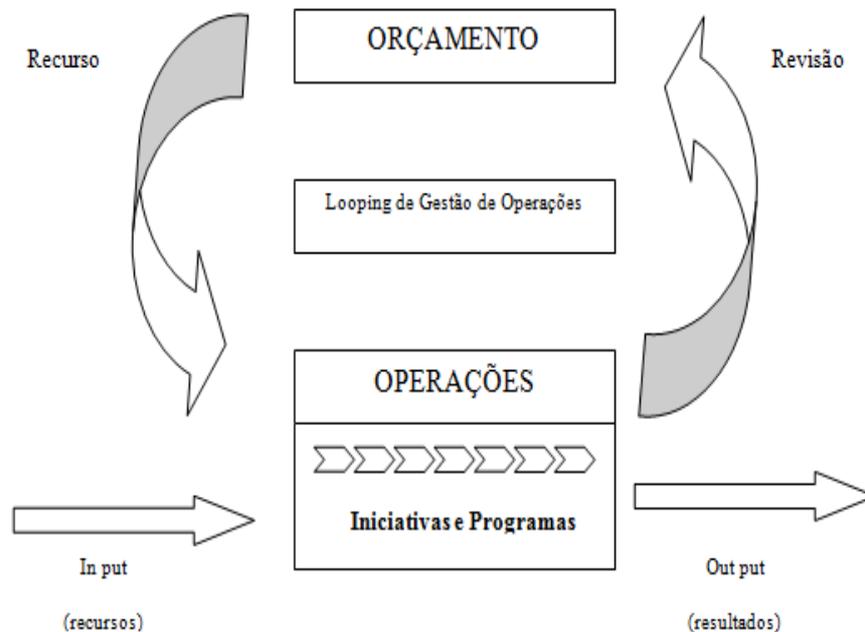


Figura 14 - O Problema de gestão: falta de um processo para Gerenciar a Estratégia.
Fonte: Kaplan e Norton (2001, p. 288).

Embora com alguns pontos falhos do processo tradicional, deve-se ter cautela na inserção de meios para gerenciar a estratégia. Pois tendo esse meio mal fundamentado, o efeito é similar ou de maior intensidade do que prosseguir no meio tradicional.

Isso porque se a estratégia for o meio orientador e estiver equivocada, pode-se ter sérias disfunções: investir em frentes equivocadas, direcionar o foco e atenção para públicos que não são de fato o alvo da organização, por exemplo. Para tanto, focaliza-se no BSC para ser o auxiliador no processo de Estratégia, ligando o orçamento e compartilhando as questões temáticas da organização. Com isso, seguem-se passos para estruturação do processo de coordenação de fluxos de informação:

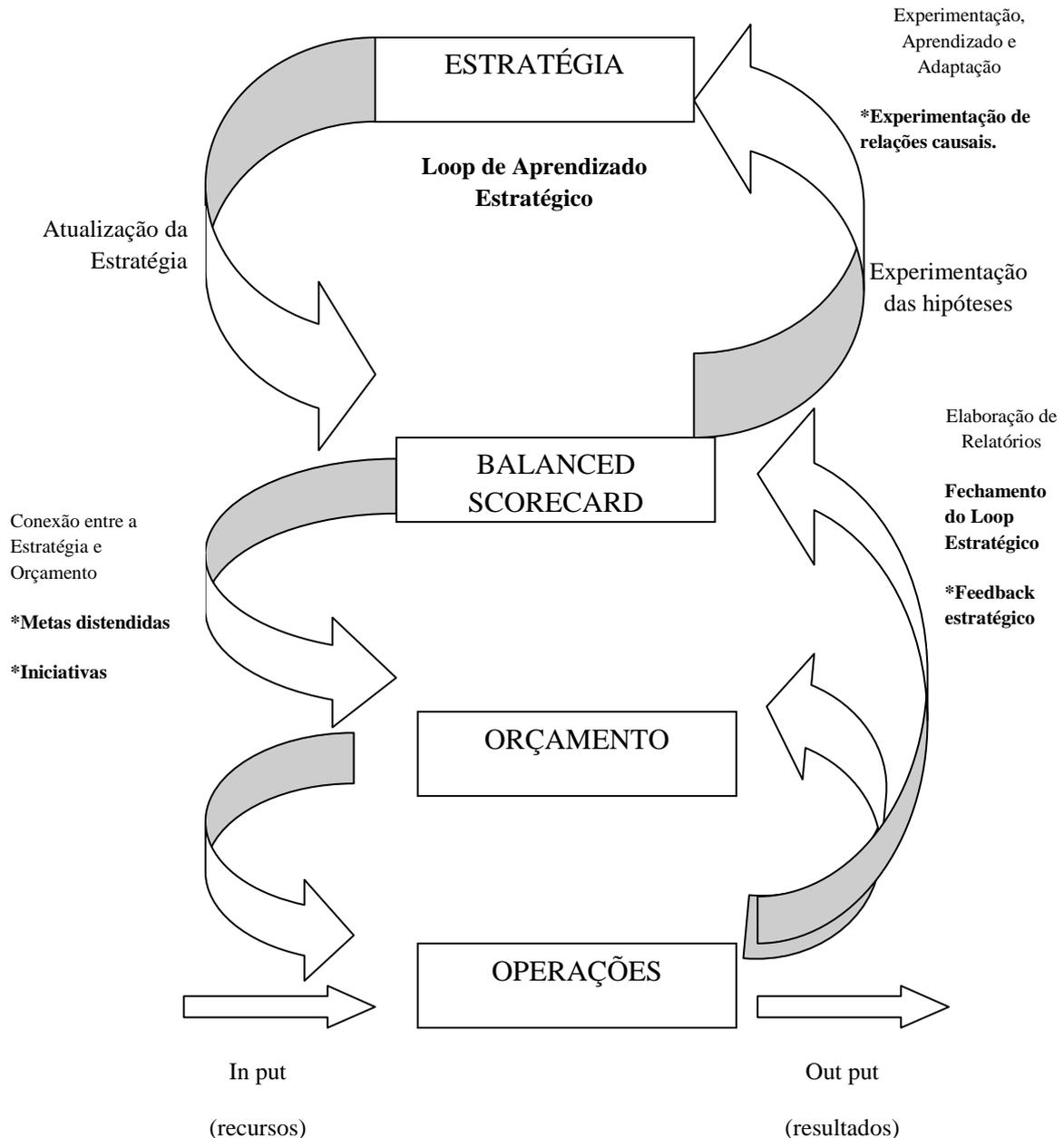


Figura 15- O Loop Duplo: a Sugestão ao Sistema Tradicional.
Fonte: Kaplan & Norton (2001, p.289)

O *looping* duplo dispõe as condições de amarração entre as práticas estratégicas às rotinas administrativas (RH, orçamentos, contas a pagar/ receber e disponibilidades).

Assimila o ganho de conhecimento e os erros cometidos como um processo amplo de aprendizado, envolvendo: pessoas, processos, clientes e parceiros. A estratégia, nessa perspectiva, passa além de ser um conjunto de políticas e objetivos fechados (ANDREWS,1989), ou uma simples forma de buscar um desempenho superior (PORTER, 2000), passando a ser parte prática dos negócios, saindo da condição de elemento hierárquico de prestação de contas para elemento essencial à tomada de decisão de diversos níveis da organização.

2.5.3 Avaliação da estratégia

A avaliação da estratégia é o momento crítico do ciclo. Por meio da avaliação do ciclo é permitido realizar as mudanças necessárias aos ciclos posteriores e dimensionar o processo de maturação e evolução do modelo de gestão da organização. A avaliação da estratégia pode contar com meios elementares de aferição, desde o retorno sobre o investimento, até análises subjetivas que correlacionem fatores qualitativos e quantitativos. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.47):

A literatura de planejamento recuperou o que havia perdido no anteriormente. Como processo de avaliação se presta para elaboração e qualificação, as tecnologias abundam variando do simples cálculo de retorno sobre o investimento até uma onda de técnicas como “avaliação da estratégia competitiva”, “análise de riscos”, curva de valor e os diversos métodos associados ao cálculo de “valor ao acionista”.

Fernandes (2009) afirma que a administração contemporânea apregoa que o atual estágio competitivo vem exigindo das organizações uma gestão mais adequada de seus recursos, principalmente os ativos intangíveis aos quais se relacionam as pessoas. A fim de verificar a veracidade e a extensão dessa premissa, diversos estudos empíricos dimensionam que a *performance* da organização está diretamente ligada com a satisfação das partes envolvidas e principalmente do capital humano da organização. Nesse sentido, os recursos devem ser vistos como um meio de alcançar o desempenho.

Kaplan e Norton (1997, p.21); “o que não é medido não é gerenciado”. Para Simons (1995), controles são meios de tornar previsíveis os comportamentos organizacionais esperados, conforme o plano deliberado inicialmente pela gestão. O processo de tradução está intimamente ligado com aspectos de controle. A gestão estratégica predispõe e pressupõe que o controle faça a coerência ao ajustar o planejado do ciclo que ainda está em andamento. Kaplan e Norton (1997) observaram que boa parte dos controles até o final da década de 1980 eram controles voltados estritamente às questões financeiras. Analogamente entende-se que gerir uma organização somente com referências financeiras seria o mesmo que dirigir com olhos voltados para o retrovisor. O passado de uma organização é importante; no entanto

existem outros fatores que não são necessariamente financeiros, mas que a eles também se devem os resultados futuros. Esses demais fatores são aspectos intangíveis, indicadores de qualidade e indicadores de tendência de gestão.

Um fator fundamental tratado na ferramenta do BSC são os 5 princípios da organização orientada para a estratégia. Tais princípios medem o nível de maturidade do processo estratégico dentro da empresa. Dessa forma, evidencia-se que a construção da estratégia está diretamente focada em alguns princípios do gerenciamento do processo. Tais princípios podem ser alinhados, através de Kaplan e Norton (2001), assim:

- Criar e coordenar uma equipe executiva: de forma que esses integrantes busquem sentir os anseios organizacionais e transformá-los em metas estratégicas.
- Ampliar a questão estratégica de processos - Gerenciando unidades de negócios: através dessa ótica fica viável contornar problemas específicos, porém tratados num âmbito holístico da questão.
- Tecnologia da Informação: capacitar meios de fazer a informação girar e trazer por si só o envolvimento de todos os indivíduos.
- Conduzir Orçamentos e investimentos de capital na mesma sintonia: buscar atrelar um orçamento mais flexível e não irrestrito e rigidamente imutável; convencionando mudanças conforme as necessidades impostas pelo sistema.
- Recursos humanos: criar direcionamento variável a resultados reconhecendo esforços e realimentando o ciclo estratégico.

Segundo Kaplan e Norton (2001), o *Balanced Scorecard* fornece um referencial poderoso para que as unidades de negócios descrevam e implementem suas estratégias. No entanto, a organização focalizada na estratégia requer mais do que cada unidade de negócio usando seu próprio *balanced scorecard*. É imprescindível gerenciar a estratégia corporativa sem deter atenção e sinergia entre as unidades de negócios.

Conforme a Figura 16, a estratégia possui componentes de monitoramento da sua maturação. Esses componentes delimitam o quanto a estratégia está se desenvolvendo. Ele parte da avaliação da liderança executiva, desdobrando a intenção da gestão para as unidades de negócios, Recursos Humanos, Gestão de Orçamento e por fim Tecnologia de Informação, integrando-se às partes organizacionais e buscando o equilíbrio no crescimento e desenvolvimento desses recursos.

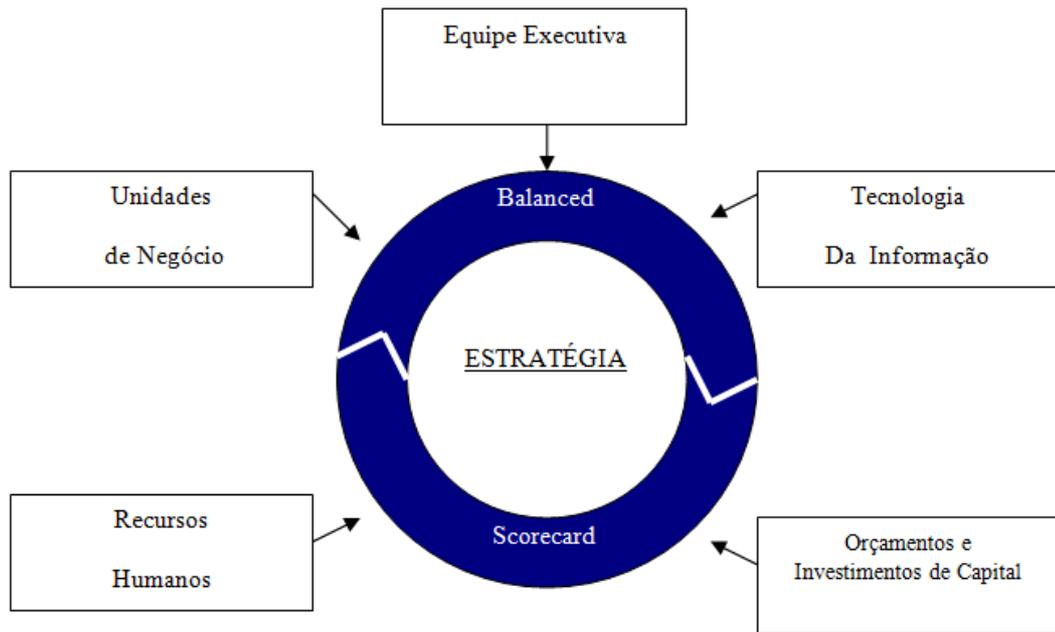


Figura 16- Alinhando e Focalizando os recursos na Estratégia.
 Fonte: Kaplan & Norton (2001, p.19).

Ainda no que diz respeito à sensibilidade estratégica, busca-se a relevância sistêmica através do desmembramento dos princípios da organização focalizada para estratégia. Assim, cada um dos 5 princípios assume seu papel de monitorar a maturidade estratégica do processo. Monitorar a maturidade está intimamente ligado à disciplina com que a empresa trata a estratégia. Uma estratégia sólida inicia-se com a forte mobilização da liderança. Tal mobilização requer que as pessoas entendam a intenção deliberada pela liderança; nesse ponto entram as ferramentas com a tradução da estratégia em termos operacionais. A organização necessita de um alinhamento de suas áreas de negócios com o foco principal da instituição. A tarefa seguinte é criar a mobilização que fará a estratégia um aspecto perseguido por todos. Com a estratégia vista como uma missão organizacional e ao mesmo tempo uma tarefa direcionada à organização cria uma filosofia de continuidade. E nesse sentido, os 5 princípios da organização orientada para a estratégia moldam o 5º e último princípio: Transformar a estratégia em um processo contínuo. É algo que está entranhado no âmago das necessidades estratégicas, porém não se faz como algo distante de nenhum nível da organização. A Figura 17 demonstra a lógica de interação entre os 5 princípios da organização orientada para a estratégia.

Conforme a Figura 17, o processo dos 5 princípios da organização orientada para estratégia é cíclico. Ela parte da mobilização da liderança executiva, provendo uma conscientização e partida inicial. Na sequência o passo é tornar a operacionalizar a estratégia compondo objetivos e metas operacionais. Um outro princípio diz em alinhar a organização

à estratégia é abordar a sinergia pertinente de cada setor. Transforma-se dessa forma a estratégia em tarefa de todos, a partir do momento em que se cria um ciclo com processo de avaliação; nesse ponto se destaca o processo de gestão e *feedback* de pessoas, bem como a remuneração variável. Por fim, converte-se a estratégia em um processo contínuo, criando-se uma constância de propósitos e um compromisso com a melhoria contínua.

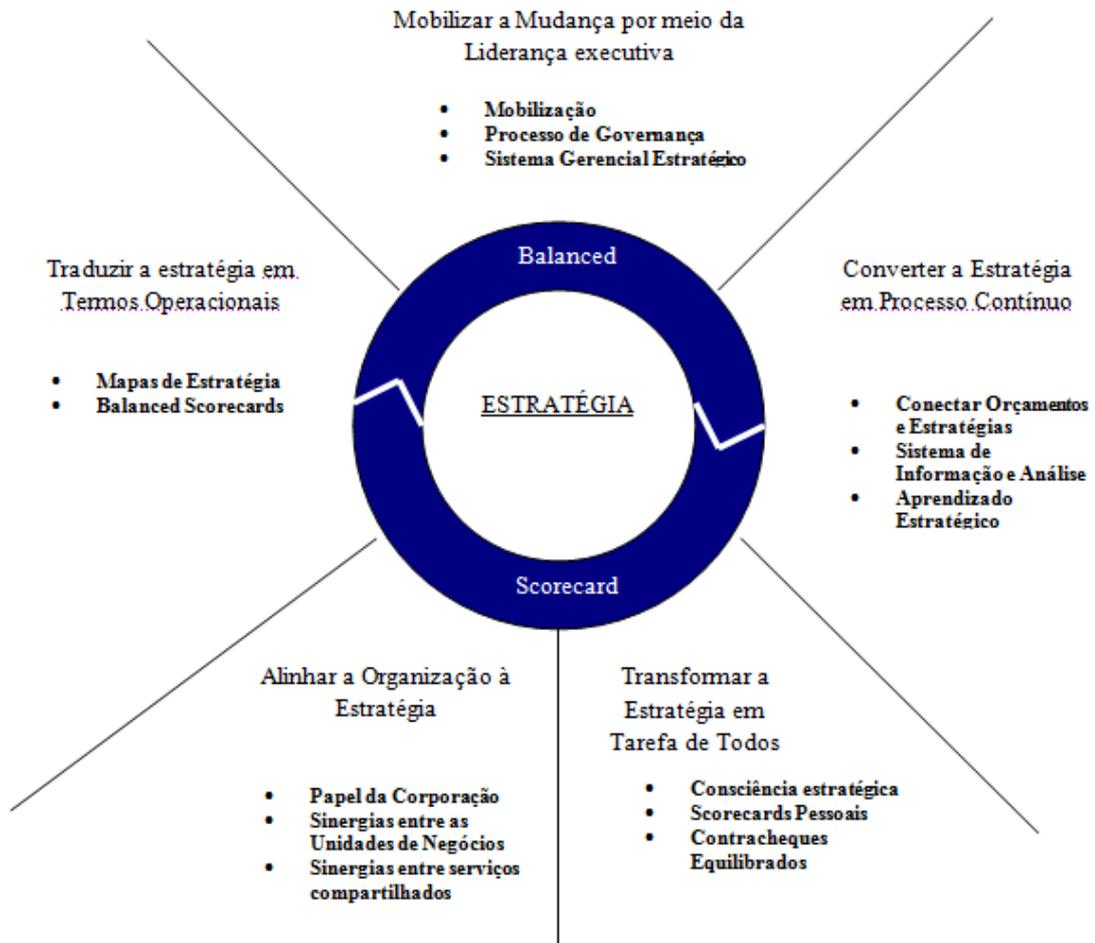
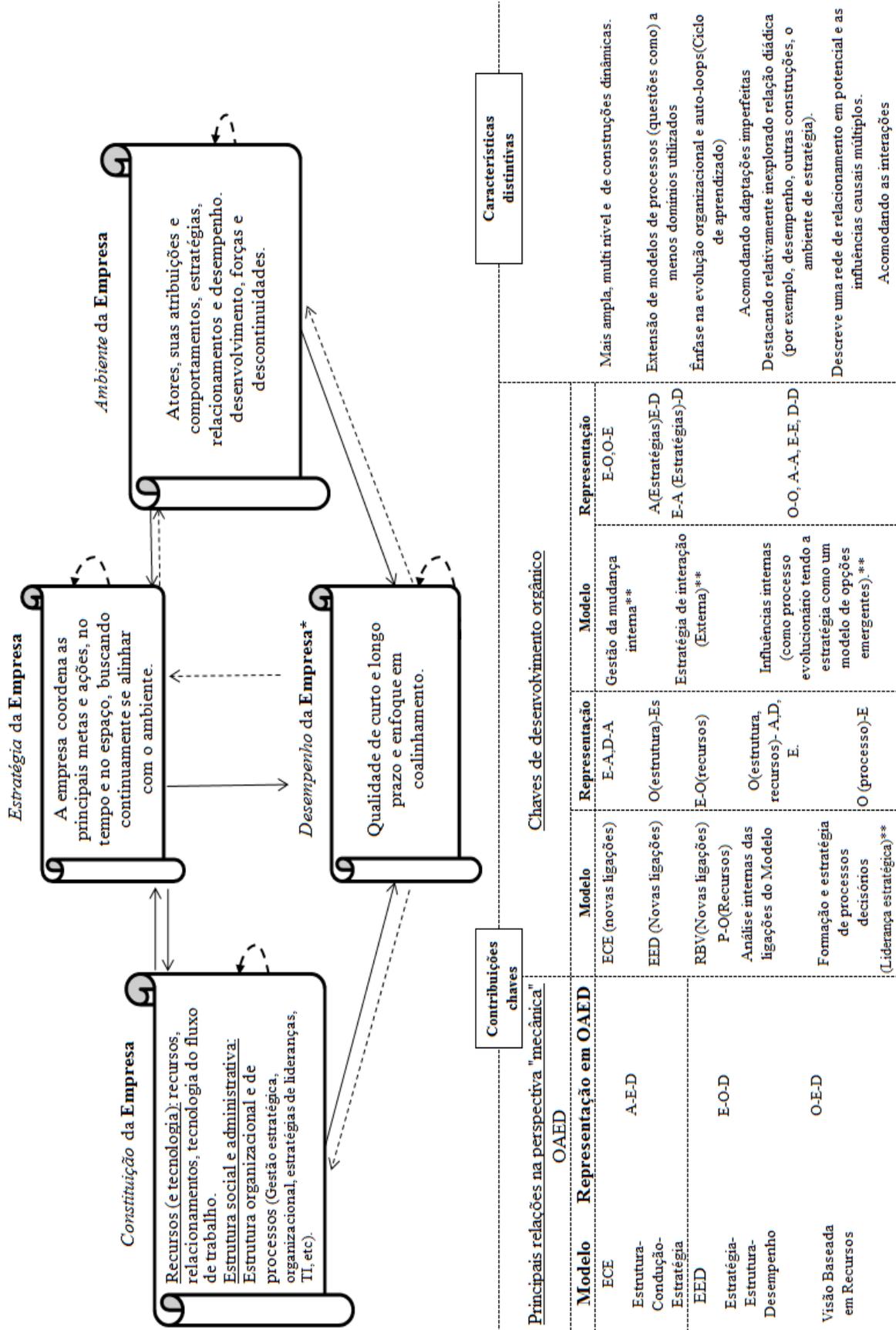


Figura 17 - Princípios da Organização Orientada para a Estratégia.

Fonte: Kaplan & Norton (2001, p.19).

As organizações podem ser assimiladas em termos de configuração como um ambiente “orgânico”. O termo orgânico aqui faz menção ao dinamismo e ao fator mutabilidade. Organizações definem estratégias, no entanto a implementação da estratégia pretendida fica condicionada ao contexto: Constituição da Empresa, sendo esta representada pela cultura e valores, Ambiente da Empresa demonstrado pelo setor, segmento de atuação e Desempenho da Empresa aferido pelos resultados. Cada um desses fatores anteriormente citados podem causar mudanças de rumo e direcionar os planos já iniciados.



Variáveis: O-Organização, A-Ambiente, E-Estratégia, D-Desempenho.
 As setas que ligam as construções da figura no OAED representam tanto o fator de variância quanto o modelo dos processos.
 *Construção na OAED incluem representações mecanicistas e orgânicas e indica os dois estados e caminhos.
 ** Os modelos de processos.

Figura 18- OAED: Fatores de organização, ambiente, estratégia e desempenho.
 Fonte: Fajoun (2002, p. 573).

Para Farjoun (2002), a visualização da estratégia como um fator orgânico traz algumas vantagens: primeiro reflete o processo de interação complexo e interdisciplinar da estratégia. Em segundo lugar, mantém a continuidade, uma vez que baseia-se, ao invés de rejeitar o que a abordagem tradicional traz rupturas pós-ciclos. Finalmente, estabelece o entendimento da necessidade natural de mudança da organização nos processos e de conflitos e interdependência com o ambiente no qual a empresa está inserida.

2.5.4 Os níveis de controle de Simons

Simons (1994) menciona alavancas de controle, as quais trazem meios formais de enquadrar os controles praticados e evidenciados nas organizações. Esses controles têm afinidade de formalizar o modelo de gestão e integrar os esforços da organização. Definem-se em 4 níveis: sistemas de crenças, sistema de limites, sistema de diagnóstico e sistemas interativos.

2.5.4.1 Sistemas de crenças

Simons (1995) define o sistema de crenças como um mecanismo de criação de uma identidade corporativa, na qual os colaboradores se identificam e se referenciam a uma razão de ser organizacional e se resgatam em momentos de turbulência por meio da declaração de valores. A visão é uma referência de alcance a médio e longo prazo. Em suma, os sistemas de crenças materializam as diretrizes que alicerçam o credo e identidade da organização.

2.5.4.2 Sistemas de limites

Simons (1994) como meio de posicionar e padronizar posturas o sistema de limites de Simons define meios e formas de condução e atitudes organizacionais desejadas. Nele são contidos, normas e procedimentos, bem como códigos de conduta. Aborda a delimitação de atuação funcional dada às devidas permissões e aceites organizacionais.

Sistemas de limites também podem ser enquadrados como delimitações de atuação: como um guarda-chuva organizacional definido em um ciclo de Planejamento da Estratégia; são as permissões e proibições, os desejos e recomendações da organização.

2.5.4.3 Sistemas de diagnósticos

Simons (1995) diz que, independentemente do tamanho das organizações, a complexidade das operações e do número absoluto de decisões diárias força que essas sejam tomadas por subordinados por conta própria; a empresa necessita aferir seu desempenho e

diagnosticar se estes estão a contento, ou seja, os gerentes seniores precisam garantir que as decisões por eles delegadas estejam de acordo com a estratégia da organização. Nesse aspecto sistemas de controle de diagnóstico são sistemas formais de informação que os gestores usam para monitorizar os resultados organizacionais e corrigir desvios de desempenho dos padrões pré-estabelecidos pela gestão. Segundo Simons (1995, p. 59), “três características distinguem os sistemas de controle de diagnóstico: (1) a capacidade de medir os resultados de um processo; (2) a existência de padrões predeterminado contra os quais os resultados reais podem ser comparados, e (3) a capacidade de corrigir desvios padrão”. No entanto ainda Simons (1995) expressa que mesmo subutilizados estes mecanismos são julgados de grande valia pela organização; esses sistemas de controle não têm a devida atenção por parte de seus gerentes.

2.5.4.4 *Sistemas interativos*

Adaptar-se e conduzir competitividade em um ambiente competitivo, gerenciando dessa forma a tensão entre a inovação criativa e realização do objetivo previsível é a essência do controle de gestão. Gerentes eficazes, buscam sempre que possível verificar se há alterações significativas que sinalizam a necessidade de reconfigurar estruturas de organização, capacidades e tecnologias utilizadas no processo produtivo. Alguns argumentaram que o ato de Gerenciar de Sistemas de controle serve como filtros de informação que buscam homogeneizar a percepção do *status* organizacional, assim removendo os sinais de mudanças ambientais prejudiciais. Segundo este ponto de vista, os gestores de sistemas de controle de rotinas, de pesquisa e experimentação dificilmente buscam formas que remetam para a inovação e busca de novas oportunidades (SIMONS, 1995).

2.5.5 Ajustes no ciclo de gestão: o incrementalismo na estratégia das organizações

A gestão de uma organização é a união de vários esforços em um contínuo de administrações. Dada as transições de poder estabelece períodos de ajustes incrementais entre os projetos da gestão atual frente à gestão anterior. Para Quinn (1989), a estratégia não é a concepção de uma só mente e sim a composição de uma série de decisões e ajustes pertinentes a cada situação. Quando bem organizadas as estratégias fazem grandes e significativas mudanças nas organizações, por meio, por exemplo, das abordagens que utilizam semelhança de decisão - com frequência de evento, embora os aspectos estratégicos estejam normalmente embutidos nestes fragmentos de algumas peças de quebra-cabeça

muito refinados de análise estratégica formal, a verdadeira estratégia tende a evoluir à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo consenso, amplamente compartilhada por ação entre os membros da equipe de gestão de topo. Longe de ser uma revogação das boas práticas de gestão, a lógica por trás desse tipo de formulação da estratégia é tão poderosa que talvez seja o modelo normativo de tomada de decisões estratégicas em vez de seguir o tradicional “passo a passo” dos sistemas formais. A organização desse modo é adaptável às condições do ambiente.

2.5.6 Ciclo da estratégia: da tradução aos resultados

Com o intuito de dar um significado para o processo de tradução estratégica, por meio da combinação dos fatores citados na fundamentação seguem os passos. Pode-se compreender o discurso e a conjunção do termo “estratégia”. Para Mintzberg (2001), a estratégia é uma combinação de fatores deliberados e emergentes que assimilados pelo gestor transformam a organização em resposta ao seu ambiente inserido. Nesse caso se considera que tal construção é dinâmica e não segue uma regra de composição e proporção entre aspectos deliberados e emergentes. Já Porter (2000), separa aspectos operacionais da estratégia criando uma espécie de degrau ou estágio analítico entre o pensar e o agir. Pensar seria o estratégico e agir a busca da eficiência operacional, sendo a princípio termos complementares porém distintos em seu foco e formas de execução.

2.6 INSTRUMENTOS DE TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para tornar a estratégia algo compreensível sendo percebida pelos envolvidos (*stakeholders*) torna-se necessário abordar como é operacionalizado o processo de tradução da estratégia. Tal operacionalização terá como referência instrumentos. Esses instrumentos que são responsáveis em fazer a ponte entre a intenção da Alta Administração e o processo de implementação. Dentre esses instrumentos o trabalho irá apontar os seguintes:

(1) O GPD - Gerenciamento pelas Diretrizes, (2) O Prisma de *Performance* e (3) O BSC(*Balanced Scorecard*).

Os três instrumentos foram escolhidos em função dos seguintes fatores: O GPD (Hoshin Kanri) é um instrumento de tradução oriental que aplica a disciplina de conceitos de gestão alinhados ao processo de definição e acompanhamento da estratégia (DEMING, 1990). O GPD dispõe da lógica oriental embasada em princípios funcionais da qualidade total, predispondo relevância no foco melhoria em função das bases ao qual se relaciona (PDCA,

dentre outras ferramentas da qualidade). O foco oriental é atender com critério rígido aos requisitos do cliente.

O Prisma de *Performance* é tratado como uma segunda geração dos instrumentos de gestão (NEELY E ADAMS, 2002). Sendo um modelo híbrido entre os padrões ocidentais e orientais. Atende-se como foco os *Stakeholders* que entre outras coisas estão imersos no processo e são atores do fator estratégia.

Já o terceiro instrumento o BSC dispõe de premissa a tradução da estratégia por meio de quatro perspectivas, tendo como foco o crescimento e sustentabilidade da organização. O BSC está diretamente ligado aos conceitos pragmáticos do Ocidente, prover resultados por meio da interação de fatores causa-efeito (KAPLAN E NORTON, 1997). Na sequência serão apontadas maiores características das ferramentas citadas acima.

2.6.1 Gerenciamento pelas diretrizes – hoshin kanri

O gerenciamento pelas diretrizes (GPD) surgiu no Japão na década de 1960 e é derivado, segundo Cowley e Domb (1997) ao gerenciamento por objetivos - com foco inicial em desdobrar o planejamento estratégico. O GPD é instrumento de aplicação a todo tipo de planejamento. A base desse instrumento de tradução é o PDCA (*Plan-Do-Check –Action*). O PDCA foi uma metodologia fortemente desenvolvida por Deming na década de 1950 (REDI, 2003). Campos (2004) define diretriz como uma meta e a soma delas com medidas prioritárias são o ponto fundamental para o atendimento da estratégia da organização.

2.6.1.1 Definindo metas e controlando resultados por meio do gpd

Para controlarem-se processos ele primeiramente tem que ser mensurável. Partindo desta ideia, o gerenciamento de metas é uma consequência dos atos predeterminados por meio das estratégias. Porém para abordar este ponto faz-se necessário trabalhar um método. Segundo Campos (1996, p.263), método é uma palavra que vem do grego. É a soma das palavras gregas *meta* e *hodós* significa “caminho”. Portanto, método significa: “caminho para a meta”. Atingir metas não é tão simples mais é algo que faz parte de toda e qualquer estratégia de empresa. Conforme Campos (2004, p.264), as metas são estabelecidas para os produtos que resultam do trabalho de sua equipe e para as pessoas que dela participam:

Para esses produtos devem ser estabelecidas metas de:

1. Qualidade intrínseca- Características dos bens ou serviços que satisfazem às necessidades das pessoas que os recebem (clientes internos e externos).
2. Custo- Custo de cada produto, preço a ser praticado, margem por produto, etc.
3. Entrega- Condições de entrega em local certo, quantidade certa, prazo certo.
4. Segurança- Segurança Física das pessoas (clientes) ao utilizarem o produto.

Para as pessoas que trabalham em sua equipe, devem ser estabelecidas metas de:

1. Moral- Clima organizacional, motivação humana, desenvolvimento de habilidades, etc.
2. Segurança- Segurança física das pessoas (empregados) que trabalham no negócio.

Conforme Araújo e Redi (1997, p.76), há uma conceituação peculiar para cada parte do ciclo de Shewhart:

Plan = Planejar: Escolha em problema de cada vez para resolver. Divulgue o planejado a todos os envolvidos, explicando detalhadamente cada etapa.

Do = Executar ou delegar: execute o planejamento, cumprindo ao máximo o cronograma.

Check = Verificar, avaliar: a cada ação executada, deve-se avaliar o resultado. Se só você agir e deixar para avaliar tudo no final não terá padrões adequados de análise de cada atitude tomada

Action = Agir. Caso os resultados não sejam satisfatórios, pratique ações corretivas baseadas no que foi obtido. Caso os resultados sejam bons, padronize o que foi executado para ser incluído na rotina de processo.

Uma forma prática de controlar as metas e estratégias da empresa é através do modelo de Shewhart do PDCA- sendo ele um método eficaz para o controle de processos. Ele projeta todos os meios de controle e gerenciamento uma vez que possibilita uma sequência sistêmica de planejamento.

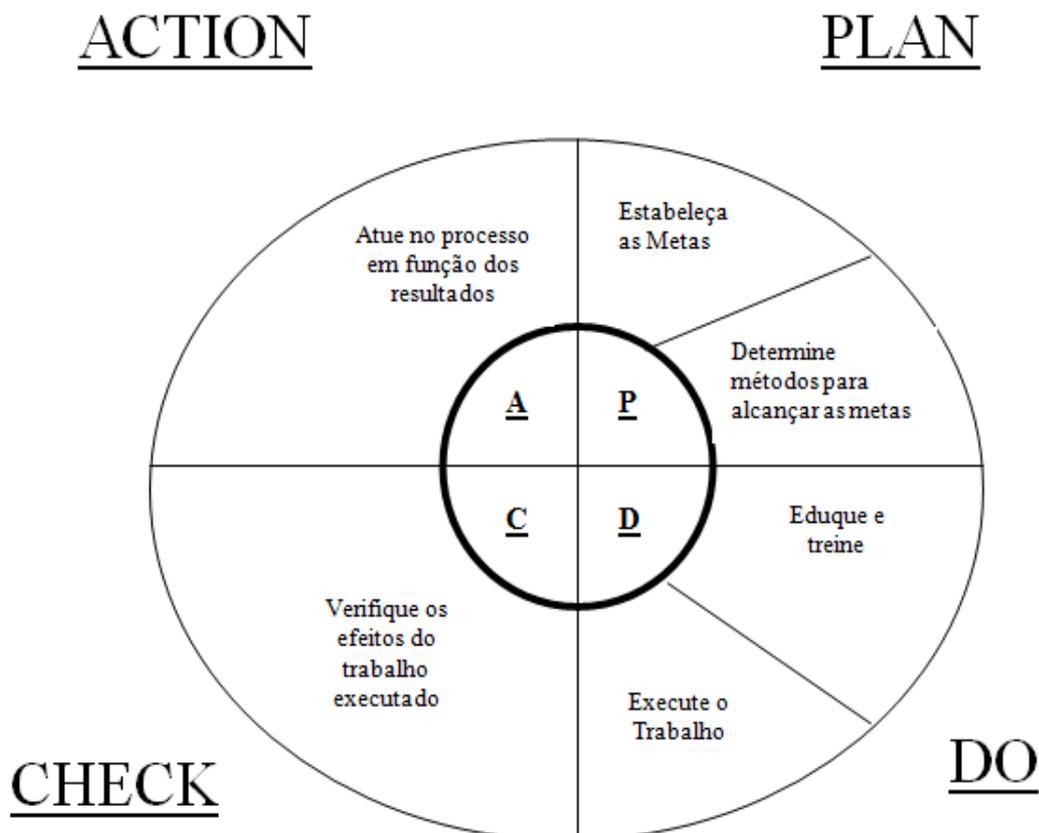


Figura 19- Ciclo PDCA.
Fonte: Campos (2004, p.240).

Para compreender melhor a formulação e controle de resultados é preciso notar que se faz necessário o gerenciamento por diretrizes. Segundo Campos (2004, p.32), o gerenciamento pelas diretrizes é um sistema de gestão que conduz o estabelecimento e a execução do Plano Anual.

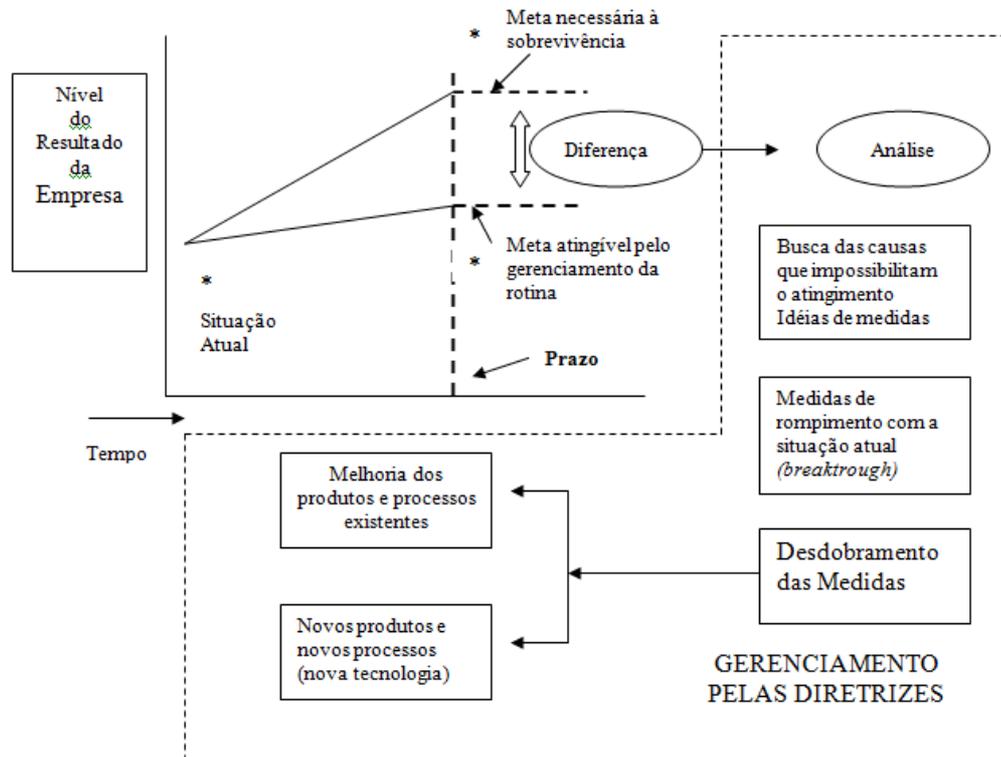


Figura 20 - Conceituação do Gerenciamento pelas Diretrizes.
Fonte: Campos (2004, p.33).

O gerenciamento pelas diretrizes compreende a análise da situação atual e a busca pela melhoria dos processos por meio dos desdobramentos das medidas. Para tanto a análise buscará traçar uma ponte entre a situação atual da organização com as causas dessa situação. A sequência é trabalhada com o rompimento da situação atual por meio do desdobramento das metas da organização.

2.6.2 Prisma de performance

O prisma de *performance* busca alinhar as necessidades dos *stakeholders* com a organização, por meio dos investidores, clientes finais e intermediários, empregados, governo, comunidade e fornecedores. O prisma inicia traduzindo o que cada *stakeholder* espera do processo, e desenvolve como isso será tratado em passos. Neely e Adams (2005, p.1):

O prisma de *performance* é a segunda geração dos instrumentos de gestão, o prisma consiste em interrelacionar cinco fatores que *performance* em torno de questões vitais:

1. Satisfação dos Stakeholders : Quem são nossos *stakeholders* chaves e o que eles necessitam?
2. Contribuição do *Stakeholder* : O que fazemos e o que esperamos reciprocamente de nossos *stakeholders* ?
3. Estratégias: Quais estratégias necessitamos passar para satisfazer os desejos e necessidades dos parceiros de negócios de modo que sejam satisfeitas as próprias necessidades.
4. Processos: Quais processos que precisamos se ater para permitir a execução das nossas estratégias?
5. Capacidades: Quais capacidades precisamos priorizar para operar nossos processos?

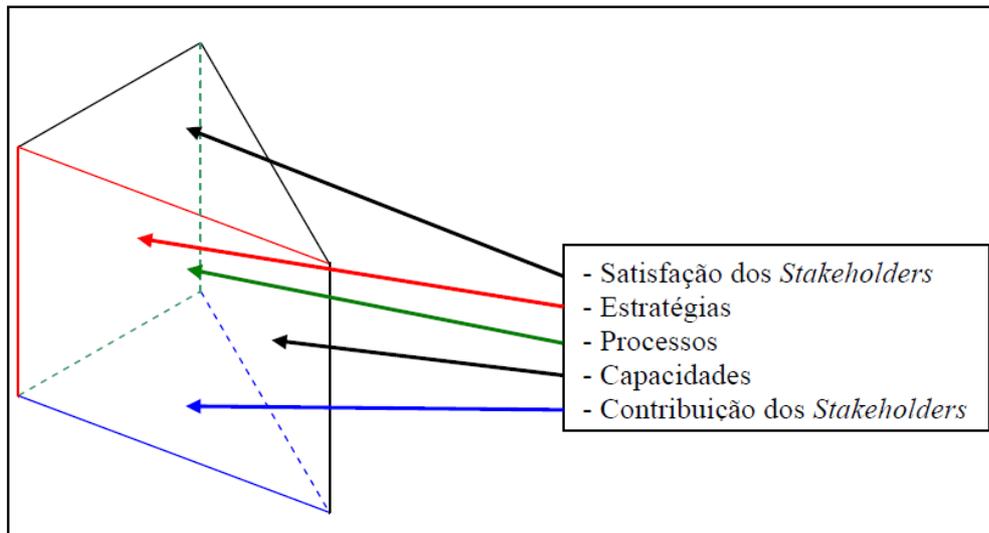


Figura 21- As cinco facetas do modelo prisma de performance.
 Fonte: Neely e Adams (2005, p.2).

O prisma trabalha com os cinco fatores citados na Figura 21. Dispondo a sinergia entre estratégias, processos e *stakeholders*. Equilibrando e alinhando as necessidades organizacionais de forma integrada. A interface aplicada relaciona esses cinco fatores ao que seria conceituado por Neely e Adams (2005) como entrega de valor na percepção dos *stakeholders*.

Neely e Adams (2005) consideram que o prisma de *performance* busca ir além de responder às perguntas em nível organizacional, também fornece uma visão sucinta do desempenho das organizações, semelhantes a alguns outros sistemas. No entanto a apreciação do sistema se volta ao detalhamento dos 5 fatores de desempenho do prisma e assegura o enquadramento que pode ser usado em qualquer nível organizacional. O prisma fornece uma visão multidimensional refletindo a interface de todas as áreas da organização, criando uma visão que reflete a busca pelo alinhamento do processo com o atendimento da demanda e entrega das partes interessadas na organização. Isto promove sinergia e integração ao processo de gestão da estratégia.

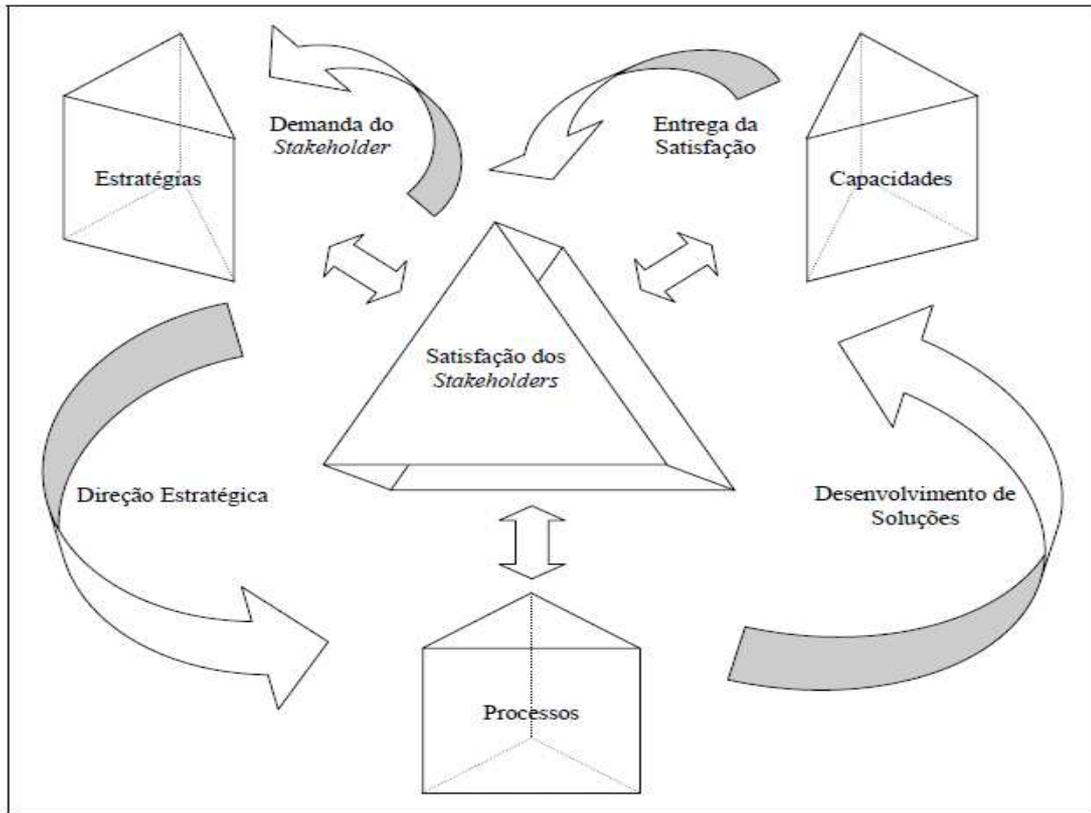


Figura 22- Relações de causa-efeito do sistema de medição do prisma de performance.
Fonte: Neely e Adams (2002, p.153).

O prisma de *performance* centraliza a atenção nos *Stakeholders*. Analisando a Figura-22, percebe-se a satisfação dos *stakeholders* como efeito de causas desdobradas. Dentro do fator “estratégias” o gestor recebe a demanda do *stakeholder* e promove o direcionamento estratégico por meio dos processos. Os processos funcionam como impulsionadores de decisões; no entanto esses mesmos processos estão elencados à capacidade da organização. Por fim, de posse das capacidades a organização transforma a estratégia em entrega aos seus *stakeholders*.

2.6.3 *Balanced scorecard*

O BSC (*Balanced Scorecard*) é uma ferramenta de gestão que utiliza meios financeiros e não financeiros para equilibrar o panorama da gestão. Percebido sob a ótica dos criadores até meados dos anos 1990 a maioria das organizações voltava seu eixo de atenção aos aspectos tão somente financeiros, isso acarretava uma gestão fria e puramente cartesiana, explorava-se o passado verificando-se principalmente os DRE’s acreditava-se que gerir-los traria o resultado pleno ao meio (KAPLAN E NORTON, 1997). O fato é que resultados financeiros são efeitos de uma boa condição de sustentação comercial, ou seja, gestão de clientes, e que por sua vez a *performance* de clientes está intimamente ligada aos processos

internos da empresa. Ainda menciona-se que esses processos são suportados por um clima organizacional e as pessoas contidas nessa organização.

A atenção isolada foi uma percepção rotineira constatada nas pesquisas dos Professores Kaplan e Norton, ainda perceberam que com o BSC a lógica não seria priorizar uma perspectiva em detrimento de outras, mas sim, de colocar o essencial para a discussão do gestor, e o essencial envolve a contribuição integrada de cada processo crítico alinhado a desdobrar o alcance da estratégia pretendida.

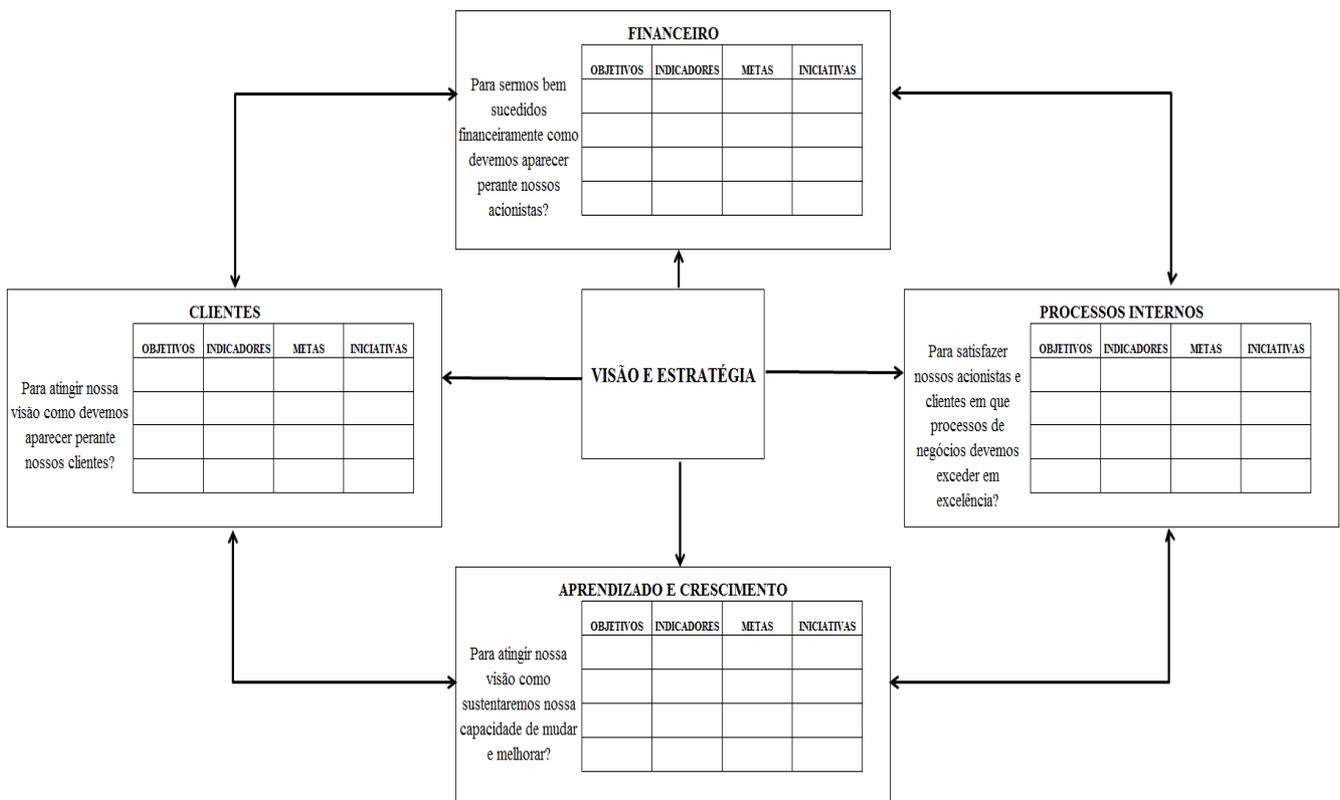


Figura 23 - Usando o *balanced scorecard* como um instrumento de gestão.

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

Com o BSC a organização percebe que para ampliar resultados deve-se antever clientes, processos, recursos e pessoas. Estabelece assim fatores causa-efeito e define-se a lógica de mapas estratégicos, expondo a estratégia de maneira integrada. Inicialmente o BSC não atribuía os mecanismos gráficos como fatores causa-efeito. Após algumas experimentações e implantações, derivou-se o termo Mapas estratégicos, com a conotação de gerenciador do processo de implementação da estratégia.

O BSC pode ser analisado como uma “pedra angular” que complementa e redefine a atenção da organização para o processo estratégico; ele cria a ponte e estabelece a tradução do

plano estratégico. A maneira pela qual é realizada essa tradução se dá pelas relações de causa-efeito. O elemento que aciona o desdobramento causa-efeito seria a missão organizacional.



Figura 24- Traduzindo a missão em resultados almejados.
Fonte: Kaplan e Norton (2001, p.85).

O BSC faria nesse sentido a tradução das diretrizes organizacionais (missão e valores), compondo uma ponte que se encaixa de maneira ampla na arquitetura corporativa. Kaplan e Norton (2001) dizem que a missão são os elementos organizacionais mais estáveis pois trazem arraigados o propósito maior da empresa. É em tese, o ponto de partida e o alicerce para a composição do plano estratégico. Após fundamentada a estratégia o BSC, entra como elemento de implementação e tradução do foco. Traduzindo esse foco em projetos (iniciativas) e objetivos (o que é preciso fazer), compreende-se desse modo o processo metodológico proposto pelo BSC.

2.6.3.1 *Perspectiva Financeira*

Vistas como a parte mandatária e indispensável da organização, as finanças sempre detiveram lugar de destaque para o processo de decisão. Haja vista que elas viabilizam o crescimento, assim como a falta delas ou seu descontrole levam a organização a padecer. No entanto pensar exclusivamente em dinheiro é comprometer toda a rede complexa de relacionamento entre a empresa e seus *stakeholders*. Deming (1990, p.74):

Parte dos problemas industriais dos Estados Unidos é representada pelos objetivos de seus administradores empresariais. A maioria dos executivos norte-americanos acha que está no negócio para fazer dinheiro e não produtos e serviços (...). O credo da empresa japonesa, pelo contrário, é de que uma empresa deve transformar-se no fornecedor mundial mais eficiente de quaisquer produtos e serviços que ofereça. Desde que ela se transforme no líder mundial e continue oferecendo bons produtos, os lucros são decorrência natural.

Nesse sentido, serve-se primeiro a estrutura, para depois se colher resultados. A visão ocidental é muito pragmática, centrada numa visão de curto prazo, inviabilizando um planejamento centrado e mais eficiente das ações. Nesse sentido, é fundamental possuir instrumentos de medição que monitorem cada situação. E para isso integra aspectos que mostrem à empresa além da realidade financeira.

Kaplan e Norton (1997): historicamente, o sistema de indicadores de empresas tinha natureza financeira. A contabilidade já foi chamada de “linguagem dos negócios”. Isso demonstra que até os dias atuais as decisões centradas a curto prazo levam a rigor apenas o foco financeiro, desprezando-se possíveis investimento. O fato é que o BSC não ignora a medida financeira, todavia não a utiliza como único critério para tomada de decisão para Kaplan e Norton (1997, p. 26), “o *balanced scorecard* conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências imediatas de ações consumadas”.

2.6.3.2 Clientes

Os clientes são um dos impulsionadores da estratégia nas organização. São os provedores de necessidades, portanto são a razão de existir da empresa. Os clientes são essenciais a uma organização. Tal frase pode parecer óbvia e de construção banal, pois nunca se falou tanto em tratar bem o cliente, em suprir anseios, em determinar como se deve proceder, porém nem todos tem essa concepção formada. Segundo Kotler (2001, p.12) (...), mesmo hoje, muitas empresas ainda operam com foco na venda de produtos, em vez de ter foco no atendimento das necessidades(...). Essa afirmação pressupõe que muitos empresários desconhecem o verdadeiro foco do mundo dos negócios: atender a necessidades, suprir faltas, anseios e não apenas empurrar produtos para faturar. Pode parecer fácil tentar definir clientes; porém nem sempre a prévia definição abrange todos os reais aspectos. Por isso antes de conhecer que é o cliente em questão é necessário atribuir foco ao cenário, pois o cliente nada mais é do que o intercessor do cenário organizacional. Ele solicita, compra, ou processa o produto a informação, enfim adquirem meios de manter a organização em constantes movimentos, movimentos de transformação. Por isso, conhecer o cenário e

conhecer os clientes deste cenário é essencial. Ter empatia dos fatos é o passo fundamental para evitar problemas futuros. Trabalha-se então num “campo de batalha” onde se reúnem tendências de ataques e mensuram-se estratégias de defesas , segundo Kaplan & Norton (2004a, p.99):

Imagine-se na posição de um general que esteja conduzindo suas tropas para o território estrangeiro. Evidentemente, você precisaria de mapas detalhados, mostrando a importância das cidades e dos vilarejos, da passagem circundante, das principais estruturas, como pontes e túneis, e das estradas e rodovias que atravessam a região. Sem essas informações, você não seria capaz de comunicar sua estratégia a seus oficiais de campo e ao resto de suas tropas. Infelizmente, muitos executivos de alto nível estão tentando fazer exatamente isso. Ao procurar implementar estratégias de negócios, transmitem aos empregados apenas descrições limitadas do que devem fazer e das razões por que essas tarefas são importantes. Sem informações mais claras e mais detalhadas, não causa admiração muitas empresas tenham fracassado na execução de suas estratégias afinal, como as pessoas serão capazes de executar planos que não compreendem sua plenitude? As organizações precisam de ferramentas para comunicar tanto a estratégia quanto os processos e sistemas que as ajudarão a implementar a estratégia.

Kaplan e Norton (2004a) se referem a mapas estratégicos como limiars de definição de propósitos. Assim sendo, todos os meios tangíveis e intangíveis da organização devem estar sob controle. Se a organização não dispuser desse instrumento fica impossibilitada de definir quais realmente são seus clientes, perdendo foco e área de atuação e posteriormente padecendo sob esta conduta errônea.

Desse modo, criar foco na proposição do cliente é entender o processo cíclico interno e externo, é dominar não apenas a atividade em questão mais realizar uma satisfação ampla de necessidades. Com bases nesses questões uma estratégia de proposição de valor pode fazer com que se definam os clientes trabalhados e persista na melhoria de suas necessidades por meio de dos produtos ou serviços fornecidos. Um fator preponderante da ISO 9001/2000 e exaustivamente citado nesse trabalho é a importância das especificações do cliente. Entretanto elas não são as respostas para tudo. Deming (1990, p.104) “Especificações não dizem tudo. Um fornecedor precisa saber onde o material vai ser usado”. E nesse ponto estabelece a condição de parceria e de sistematizadores de soluções e não apenas vendedores de produtos ou prestadores de serviço. Por isso, delimita-se o foco nas especificações e procura-se entender o porquê delas, pois muitas vezes são mal dimensionadas em função do não conhecimento do processo, tanto por parte do cliente quanto por parte do fornecedor.

2.6.3.3 *Processos internos*

A perspectiva dos Processos Internos é tratada como parte causal no sistema. Pois por meio de dela pode-se interagir e alterar significativamente resultados a curto e médio prazos. Kaplan e Norton (1997, p.97) afirmam: “para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas”.

Processos internos são o que trata a operacionalização dos produtos e serviços e é subdividido em três partes Kaplan e Norton (1997):

- Inovação: Gestão em desenvolvimento de P&D e o processo por busca contínua da inovação.
- Operações: Por meio da gestão de excelência operacional, visando atender ao máximo de eficiência.
- Pós-vendas: Nesse termo a empresa vê o produto e o serviço não como um fim, mas sim um meio de desenvolver relacionamentos estratégicos, e nesse caso, o pós-venda traz a consistência e o suporte necessário para desenvolver parcerias duradouras.

A gestão dessa perspectiva enfatiza o meio pelo qual a empresa emprega seus esforços para atender o mercado dispondo da integração entre o processo produtivo e o mercado consumidor. Tal integração se dá pela interpretação dos objetivos comuns entre o mercado e o processo interno da empresa. A perspectiva de processos pode ser percebida desse modo como a ponte direta de acesso ao cliente.

2.6.3.4 *Aprendizado e crescimento*

É a perspectiva que trata dos recursos humanos e do sistema de comunicação da empresa. Kaplan e Norton (1997, p.131) afirmam: “Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeiras, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve destacar-se para obter um desempenho excepcional”.

Um ponto crucial nessa perspectiva é a gestão da informação. A gestão da informação conecta o processo de comunicação e torna a empresa uma grande rede. Kaplan e Norton (2006, p.107) “Todos os negócios podem beneficiar-se com o compartilhamento do conhecimento em toda organização. Mesmo unidades de negócios altamente diversificadas”.

Nesse ponto é de suma importância setores de TI viabilizarem essa integração de informações.

2.6.3.5 Mapas estratégicos

Mapas estratégicos são a materialização formal da estratégia. Exposta em uma sistemática de fatores “causa-efeito” evidenciada entre os objetivos estratégicos relacionados (KAPLAN E NORTON, 2004). Os mapas estabelecem essa premissa causa-efeito e detêm de maneira flexível a interpretação da estratégia empresarial.

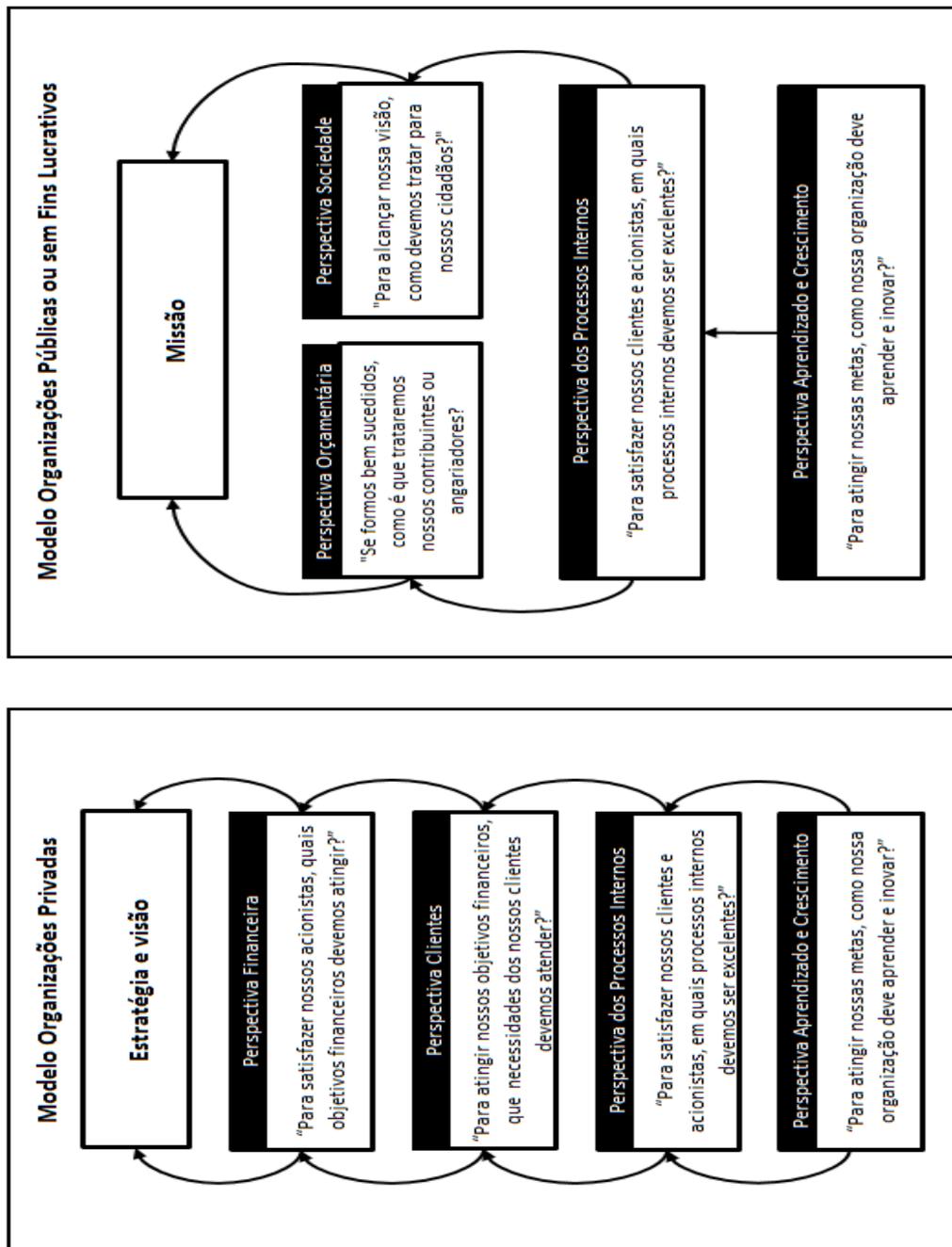


Figura 25- Modelo simples de criação de valor por meio de mapas estratégicos.
Fonte: Adaptação Kaplan e Norton (2004).

Apesar de a conotação inicial do BSC ter sido voltada a organizações privadas, o modelo posteriormente se fundamentou em alicerces de sustentabilidade e crescimento. Atender à estratégia passou a ser o principal fator; desse modo serve à maioria das organizações. Na perspectiva Governamental ou sem fins lucrativos expressa a Sociedade e clientes no mesmo nível dando conotação de que o processo é alcançado pelo atendimento de uma razão de ser (missão) exposta anteriormente no processo de tradução. No caso de organizações sem fins lucrativos, as finanças não são um fim, mas sim um meio de manter o processo funcionando; não se despreza, portanto, o fator financeiro em organizações públicas, ele apenas cede a conotação de finalidade para meio de alcance das ações. No contexto em questão (empresas de TI) o modelo tradicional das 4 perspectivas com foco no financeiro é facilmente ajustado.

2.6.3.6 Composição de mapas estratégicos

Segundo Kaplan e Norton (2001) o mapa estratégico configura e explicita a hipótese estratégica. O Mapa estratégico estabelece a relação e os fatores causa-efeito entre os objetivos. É um meio consistente de colocar a estratégia em uma folha de papel. Segundo Kaplan e Norton (2001, p.81) “o mapa estratégico é uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia (...). A lógica de causa e efeito do referencial constitui a hipótese da estratégia”. O Mapa Estratégico compila e expõe a estratégia para todos os níveis da organização, conduzindo o processo de tradução da estratégia dos acionistas da organização. Para Kaplan e Norton (2008, p.100):

O mapa estratégico descreve o processo de criação de valor por meio de uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos das quatro perspectiva do *Balanced Scorecard*. O objetivo final de qualquer organização é criar valor duradouro para os acionistas (setor privado) ou partes interessadas (setor público). As organização cria valor ao cumprir a proposta de valor para os clientes. Os processos internos criam e fornecem valor que satisfaz os clientes. Também contribuem para os objetivos de produtividade da perspectiva financeira. Os ativos intangíveis (pessoas, tecnologia e cultura) impulsionam as melhorias de desempenho nos processos críticos que fornecem valor aos clientes e aos acionistas.

A composição dos aspectos tangíveis diz respeito aos resultados e itens de mensuração direta. Geralmente são expressados na perspectiva financeira, por meio dos resultados financeiros: receitas, custos e lucro. Ainda tratando as questões tangíveis existem alguns aspectos de mercado como fatia de mercado e índices de produtividade dispostos respectivamente na Perspectiva Clientes e Processos Internos. E por fim os intangíveis são expressos em sua grande maioria por condições indiretamente mensuráveis, tais como

condições do clima, índice de satisfação funcional e mecanismos de mensuração e gestão do desenvolvimento e reconhecimento de competências funcionais.

2.6.3.7 Os componentes híbridos de um mapa estratégico

Na construção híbrida de um mapa estratégico, pode-se representar o foco nas principais entregas dispostas em cada perspectiva. Essas entregas são a utilidade maior daquele eixo de atenção. O mapa estratégico funciona como um expositor da estratégia buscando elucidar e pontuar a tradução dos objetivos da organização. Nesse aspecto é estabelecido o processo causa-efeito e comunicado o mesmo por meio dos mapas estratégicos.

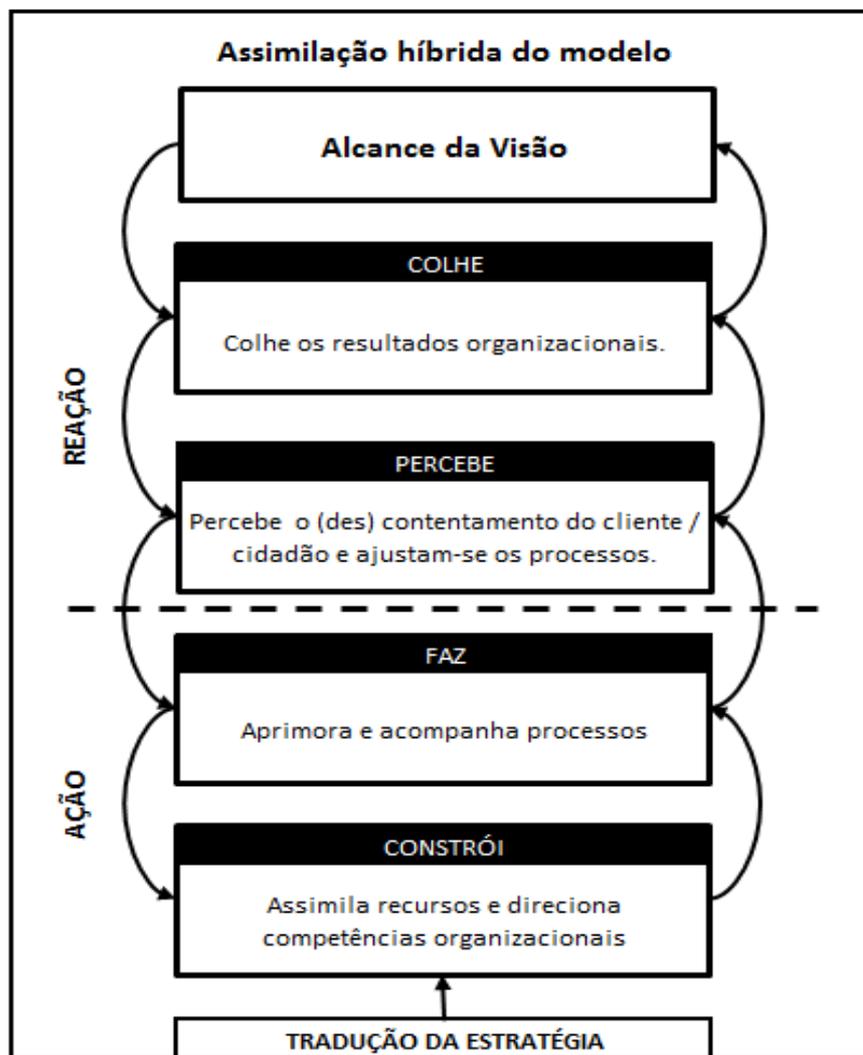


Figura 27- Condições híbridas consideradas na construção dos Mapas Estratégicos.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Em linhas gerais o mapa estratégico expõe uma lógica híbrida. Partindo da base que é a tradução da estratégia e seguindo até o ponto de chegada que é um alcance da visão da organização, existem passos a serem galgados. O objetivo maior de toda organização é o

crescimento e / ou sustentabilidade dos negócios. O mapa possui em sua base características de construção e manutenção de competências essenciais. Essas competências são assimiladas e se traduzem na necessidade e utilização de recursos: pessoas, tecnologia e orçamento. Ao compor o entendimento desse degrau a escala seguinte trabalha com o que a empresa efetivamente faz. Nessa etapa é levado em consideração o *core business*, traduzido pelos principais processos de negócios. As etapas seguintes não dependem diretamente do gestor, são consequência do ato de “construir” e “fazer” citados anteriormente. Perceber é ato direto que o cliente, cidadão ou instituição envolvida obtém da organização ao utilizar-se da organização. Nesse degrau as percepções estão atreladas ao recebimento do que foi feito: processos, produtos, serviços. A análise nesse degrau seria medir “como é percebido o que fazemos?”. E a etapa final é a colheita dos resultados do ciclo, sendo ela o objetivo maior na grande parte das organizações que utilizam a metodologia do *Balanced Scorecard*.

2.6.3.8 Indicadores estratégicos

Como consequência da estrutura criada pelo mapa estratégico faz-se necessário aferir meios de mensuração. Os indicadores são esse meio. Como forma de atestar a *performance* situacional do objetivo ele aponta a condição e o status presente do item controlado.

“uma vez concebida a estratégia, desdobrados os objetivos nos diversos níveis e estabelecidos os indicadores para monitorar o progresso na execução, a empresa deve conferir a consistência entre as competências a serem desenvolvidas e o sistema de aferição do desempenho de forma geral”. (FERNANDES, 2009, p. 114).

Simons (1995) você mede o que você especifica medir. Para tanto, percebe-se do que mais que prover a existência de instrumentos de aferição é necessário que os mesmos digam / traduzam algo coerente a necessidade do gestor. Kaplan e Norton (2008) apontam que a definição das metas específicas ainda é algo arbitrário. Assim como a própria escolha dos objetivos é algo relacional aos olhos do grupo gestor. No entanto para que se reduzam as chances de más escolhas, é recomendável que seja feito um *benchmarking* com os competidores do setor, indicadores em suma, são formas de organizar informações.

Organizar as informações é criar uma estrutura de comunicação da estratégia. O painel de indicadores é a reflexão gráfica dos mecanismos de aferição da estratégia. A expressão desses indicadores pode-se dar por meio de representações gráficas. Para Kaplan e Norton (2008) essas representações gráficas são os *dash boards* que entre outras coisas melhoram a visualização e o entendimento dos subprocessos, mostrando os indicadores pontuais de desempenho operacional e ao mesmo tempo ligando esses indicadores com os

indicadores estratégicos por meio do desdobramento estratégico. Esse recurso preenche a lacuna de comunicação dando uma conotação de gestão à vista independente o nível de controle a ser medido. O painel é a junção dos indicadores estratégicos da organização. O indicador serve como um mecanismo de aferição de um processo ou de um aspecto financeiro importante a ser mensurado. Ele é a resposta em termos de parâmetros ao objetivo estratégico. Posiciona, direciona, delimita e contextualiza. São os indicadores que comprovam e dão sentido as ligações causa e efeito listadas nos mapas estratégicos (KAPLAN E NORTON, 2000). Geralmente os relatórios de gestão estão mais voltados à alta cúpula da organização (SENGE, 2008). Enviados em uma lógica míope, são tão somente *pro forma*. Isso gera a informação de forma estanque e imprecisa, de modo que os executores e os formuladores da estratégia, ao mesmo tempo que possuem informações diferentes, têm nessas informações recortes pontuais que não possuem plena clareza da sua participação no processo.

2.6.3.9 *Desdobramentos estratégicos*

A condução prática da estratégia está disposta em seus detalhes de delegação. A delegação é uma forma de compartilhar a estratégia. A estratégia passa por desdobramentos, que é entre outras palavras a contribuição pontual do departamento, área ou setor para a estratégia corporativa. Em outras palavras, o desdobramento seria o efeito em cascata da estratégia corporativa. Kaplan e Norton (2008) afirmam que os desdobramentos agregam além da execução das ações uma forma de comunicar o recorte no todo. Essa característica de distribuição impõe as condições de utilidade e funcionalidade de cada membro da organização frente a estratégia. Para Ulrich (1998), a comunicação é um elemento essencial não apenas para assimilação funcional entre os níveis, mas para o comprometimento efetivo com a estratégia. Comunicar é conduzir os planos formais aos executores em todos os níveis da organização. Essa condução coordenada expõe as intenções e facilita o processo de entendimento e execução dos planos da empresa.

2.6.3.10 *Execução: ações que impulsionam o processo da mudança estratégica*

Para que haja uma mudança ou manutenção dos resultados é necessário promover iniciativas estratégicas. Essas iniciativas são as ações que irão interferir no andamento dos processos críticos da organização. Essa interferência trará em tese, uma condição. O ciclo de gestão com o BSC acaba com o *feedback* dessas ações.

Compreendendo melhor o processo de iniciativas estratégicas faz-se necessário ligar o processo de gestão de iniciativas aos objetivos, barreiras e ferramentas capacitadoras. Com essa

ligação fica mais clara a conotação e funcionalidade da aplicação da iniciativa. Na sequência o quadro expõe a lógica das ferramentas capacitadoras dentro da gestão de iniciativas.

Quadro4 - Detalhamento iniciativas estratégicas

Processo de gestão de iniciativas	Objetivo	Barreiras	Ferramentas Capacitoras
1)Escolha as iniciativas estratégicas De que programas e projetos nossa estratégia precisa?	Definir o portfólio de iniciativas estratégicas necessárias para fechar cada uma das lacunas de desempenho.	Os investimentos estratégicos são justificados individualmente nas diferentes partes da organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Portfólio de iniciativas para cada tema estratégico
2)Financie a estratégia Como financiar nossas iniciativas estratégicas?	Definir a fonte de financiamento das iniciativas estratégicas, à parte do orçamento operacional.	O financiamento de um portfólio de iniciativas estratégicas que envolvam as diversas partes da organização é contrário à estrutura hierárquica e departamental do processo orçamentário.	<ul style="list-style-type: none"> • Stratex • Iniciativas estratégicas priorizadas
3)Defina responsabilidades e prestação de contas Quem liderará a execução das iniciativas estratégicas?	Definir responsabilidade e prestação de contas pela execução das ações estratégicas que envolvam as mais diversas partes da organização.	Os membros da equipe executiva são, geralmente, responsáveis pela gestão de seus respectivos “silos” sejam eles unidades de negócio ou unidades funcionais.	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes executivos de temas • Equipes de temas

Fonte: Kaplan e Norton (2008, p.105).

A execução é a etapa na qual se efetivam as estratégias pretendidas. É na execução que são percebidas as falhas e deslizes do processo. Ela demonstra os fatos e situa o eixo de atenção para os ciclos seguintes. Bossidy e Charan (2009) afirmam que um número expressivo de estratégia não logra êxito pois os gestores se prendem muito ao plano e não fazem uma análise contingencial das atuais necessidades da organização. Nesses termos, executar é saber seguir o planejado, mas acima disso, é saber rearranjar os rumos e ousar a mudança quando conveniente.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo tem como finalidade apresentar a visão geral e a abordagem do processo de investigação. Apresentam-se assim os métodos, técnicas e instrumentos utilizados para orientar os meios de investigação dos objetivos da pesquisa deste estudo.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Como sistematizar o processo de tradução e controle da estratégia em empresas de tecnologia de informação?

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Buscou-se elaborar uma lista de perguntas de pesquisa, voltada ao atendimento dos objetivos específicos, aos quais serão refinados ao longo da realização da investigação. Eis as perguntas de pesquisa do estudo:

- (1) Quais os instrumentos mais adequados de tradução e avaliação da estratégia para esse estudo de caso?
- (2) De que forma pode-se analisar os requisitos e mecanismos de controles evidenciados nas empresas de Tecnologia de Informação pesquisadas?
- (3) Como avaliar a aderência entre os aspectos do método e os requisitos de controle das empresas estudadas?

3.1.2 Categorias analíticas e suas definições constitutivas

As principais categorias analíticas que embasam o processo da pesquisa (tradução da estratégia) são:

a) Instrumentos de tradução da estratégia: são elementos que traduzem a estratégia organizacional de maneira gráfica, expondo com um foco relacional os objetivos, ou seja, transpondo tais objetivos em uma relação de causa-efeito. No trabalho serão dimensionados, se necessário, fatores alusivos ao processo de gestão, podendo alterar a ordem tradicional e/ou acrescentar/retirar as perspectivas dispostas no modelo padrão.

b) Instrumentos de controle da estratégia (mensuradores de desempenho): a segunda categoria analítica se define constitutivamente como: Fator mensurador da gestão estratégica. Elemento

aferidor. É por meio dos indicadores que o processo causa-efeito ganha coerência e conformidade de estabelecimento.

c) Fatores de alinhamento da estratégia: a terceira categoria expõe o processo cíclico de aprendizado por meio do alinhamento entre a tradução e o controle da estratégia.

3.1.3 Definição constitutivas e operacionais das variáveis

Os termos tratados no trabalhos estão evidenciados pelas Definições Constitutivas (DC), e Definições Operacionais (DO).

Estratégia

(DC) Conjunto de políticas, objetivos, metas e práticas a serem alcançados em um ciclo de tempo. A estratégia é a delimitação do que fazer e o que não fazer para a organização. É um referencial de gestão e posicionamento

(DO) É o conglomerado de fatores percebidos como essenciais para a sobrevivência e manutenção do negócio das empresas de Tecnologia de Informação. A estratégia no contexto estudado é a percepção catalisadora do gestor capaz de impulsionar as mudanças de rumo. Estratégia no ambiente pesquisado seriam as práticas executadas como essenciais, sendo elas deliberadas ou emergentes.

Organização

(DC) Ambiente que reúne funções coordenadas para a execução de tarefas. É uma instituição que concentra objetivos comuns e desempenha tarefas de maneira coordenada.

(DO) Ambiente pesquisado que envolve culturalmente a interface com os seus departamentos e colaboradores. É o laboratório do estudo em questão. Avaliados por meio da percepção de seus gestores.

Ambiente

(DC) É o meio de inserção organizacional. É de onde se retiram e interpretam as características essenciais para o processo de estratégia. O ambiente é o delimitador de muitos planos da organização. É o recorte pontual que segmenta e define a organização.

(DO) Na pesquisa o ambiente delimitado tratou-se de empresas de tecnologia de informação. Nesse ambiente em questão, está disposta uma forte corrente por inovação tantos nos produtos

e serviços comercializados, como nas práticas administrativas para acompanhar esses produtos.

Desempenho

(DC) É a resposta percebida entre o planejado e realizado. O desempenho é o esforço despendido para o alcance das metas. Ele que delimita a condição de continuidade das atividades da organização.

(DO) Na pesquisa o desempenho é abordado sob a ótica do gestor. Analisa a suas necessidades e conquistas e seu redirecionamento de tarefas em prol dessa percepção.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Marconi e Lakatos (2001) afirmam que o processo de delimitação é a etapa que o pesquisador define limites de atuação, rumos e métodos para a realização do estudo. Nesse caso, o estudo centrou atenção no processo de identificação de mecanismos de tradução e controle da estratégia em empresas de tecnologia de informação.

3.2.1 Quanto à natureza

Uma pesquisa pode ser classificada em básica ou aplicada (GIL, 1999). Este trabalho é classificado de natureza aplicada, pois tem como objetivo discutir o processo de tradução e controle da estratégia para a organizações de tecnologia de informação e propor, por meio de um método (MTCE), esse processo de tradução. Trata-se de uma pesquisa explicativa - descritiva visando expor os fatores analisados e apontar as condições de controle existentes no método que são compatíveis com as práticas das empresas relatadas na pesquisa.

3.2.2 Quanto à forma de abordagem do problema

Trata-se de um estudo qualitativo pois formulam relações entre características observáveis; ou experimentalmente determináveis, de um objeto de estudo ou classe de fenômenos (MARCONI E LAKATOS, 2001). Silva e Menezes (2005) corroboram que a pesquisa qualitativa gera a interpretação de fenômenos e a atribuição de significados, ambiente natural como fonte dos dados realizando a análise de dados indutivamente e os focos principais de abordagem, sendo o processo e seu significado. Trivinõs (1987) também caracteriza que na pesquisa qualitativa o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

3.2.3 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos desta pesquisa a proposta de trabalho é classificada como uma pesquisa exploratória, uma vez que o objetivo é aumentar a experiência em torno do assunto estudado, envolve como procedimentos: pesquisa bibliográfica, entrevista com pessoas experientes no gerenciamento do inventário de peças de reposição, e um estudo de caso, para validar a metodologia proposta em uma situação real (GIL, 2002).

Pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico, b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 1996, p. 45).

3.2.4 Quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa pode ser bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante (GIL, 1991). Esta pesquisa compreende os seguintes procedimentos técnicos: estudo de caso, contendo a pesquisa bibliográfica, a análise documental e entrevista semiestruturada com os gestores das empresas de Tecnologia de Informação.

3.2.4.1 Estudo de caso

Quanto aos procedimentos, a presente pesquisa é vista como um estudo multicaso. Yin (2005) diz que o estudo de caso é uma forma direta de procurar fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, no qual as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas.

Segundo Gil (2002), é um estudo de caso quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Conforme Triviños (1987), os resultados encontrados no estudo de caso são válidos somente na situação verificada (a empresa) não podendo ser generalizados para todas

as empresas daquele setor. Ainda de acordo com Gil (2002), os objetivos do estudo de caso não são de proporcionar o esgotamento de todos os conhecimentos das características da empresa estudada, ele é um recorte relacionado a questões e pressupostos pontuais apontados pelo pesquisador.

De acordo com Gil (2002), o estudo de caso é formado pelos seguintes passos:

- formulação do problema;
- definição da unidade de caso;
- determinação no número de casos;
- elaboração do protocolo;
- coleta de dados;
- avaliação e análise dos dados, e
- preparação do relatório.

O estudo de multicaso, foi realizado em três empresas de Tecnologia de Informação localizadas na região Sul do Brasil. O processo compreendeu as etapas de escolha do instrumento tradução e avaliação da estratégia sendo estas etapas divididas em 5 partes:

- (1) escolha dos instrumentos de tradução e avaliação da estratégia;
- (2) definição dos atributos híbridos;
- (3) investigação das práticas de controle nas empresas;
- (4) análise de aderência do modelo com as empresas analisadas;
- (5) análise dos resultados.

3.2.4.2 Técnicas para coleta de dados

Para este trabalho utilizou-se uma combinação de técnicas visando à melhor qualidade da pesquisa. Quanto aos meios, o trabalho foi caracterizado como uma pesquisa bibliográfica e documental, uma vez que foram abordados os principais conceitos de estoque, bem como se abordou a importância do controle eficaz de; além de recorrer a pesquisas em documentos e planilhas eletrônicas da organização estudada e entrevista com gestores sobre o processo global de controle. Koche (2002, p. 122) complementa que “o objetivo da pesquisa bibliográfica é tomar conhecimento e analisar as principais contribuições teóricas sobre o problema a ser estudado, tornando-o um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa”.

3.2.5 Amostra

A amostra contou com três empresas do segmento de tecnologia de informação: Bematech, Pelissari e Gesplan. A amostra foi intencional em função da representatividade e relevância dos indivíduos escolhidos para esse estudo, sendo nesse caso realizada uma entrevista com os executivos das empresas de tecnologia de informação estudadas.

3.2.6 Coleta de dados

A pesquisa se utilizou de dados primários e secundários. Os dados primários serão coletados com os dirigentes do nível estratégico das empresas de TI, para permitirem entender as opiniões e percepções da realidade organizacional. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, conjuntamente com questionários semiestruturados suplementares gerados a partir de uma matriz analítica referência para responder aos objetivos da pesquisa. Os dados secundários serão obtidos na própria organização, extraídos de base de dados, arquivos digitais. Para coletar os dados refletindo nos objetivos específicos, foram observados documentos como relatórios, atas de reuniões e processos de planejamento tratados formalmente. As entrevistas realizadas nortearam o processo de compressão e entendimento das práticas de controle.

3.2.7 Tratamento e análise dos dados

As entrevistas foram transcritas e analisadas; já os dados ou informações obtidos por meio dos sites das organizações ambos subsídios dessa pesquisa serão tabulados por meio de análise de conteúdo a qual, segundo Richardson (1999, p.182) consta que a análise de conteúdo é a observação que tem por objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, e sim as manifestações que registram estes fenômenos e as ideias criadas a partir deles. Representar a informação de forma sucinta, para armazenagem e posterior consulta, é a finalidade desta análise, defende Bardin (1994). As entrevistas, por meio de questões semiestruturadas foram tratadas pela técnica de análise de conteúdo, a qual é composta por um conjunto técnicas de análise das comunicações, visando à obtenção de indicadores que permitam inferir conhecimentos relativos a uma outra realidade que não a de mensagem, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, de descrição e objetivo (BARDIN, 1979).

A análise de dados pode ser entendida como uma tentativa de avaliar as relações entre o fenômeno estudado e demais fatores. A elaboração do processo de análise, segundo Lakatos

(2001), desenvolve-se em três níveis: a) interpretação – na qual se verificam as relações entre as variáveis dependentes e independentes e da variável interveniente (anterior à independente e posterior à independente) para fazer a verificação sobre o fenômeno (variável dependente); b) explicação – esclarecimento sobre a origem da variável dependente e necessidade de encontrar a variável antecedente; c) especificação – fase na qual se explicita sobre até que ponto as relações da variáveis dependentes e independentes são válidas.

3.2.8 Operacionalização da pesquisa e composição do método

Para compor o estudo multicaso trabalhou-se com quatro etapas. A primeira etapa fez menção ao processo de escolha de ferramentas. Foi focado no recorte controle. A segunda etapa contou com a verificação dos requisitos de controle nas empresas de Tecnologia de Informação. A terceira e última etapa foi a análise de aderência do método e os requisitos de controle evidenciados nas empresas estudadas.

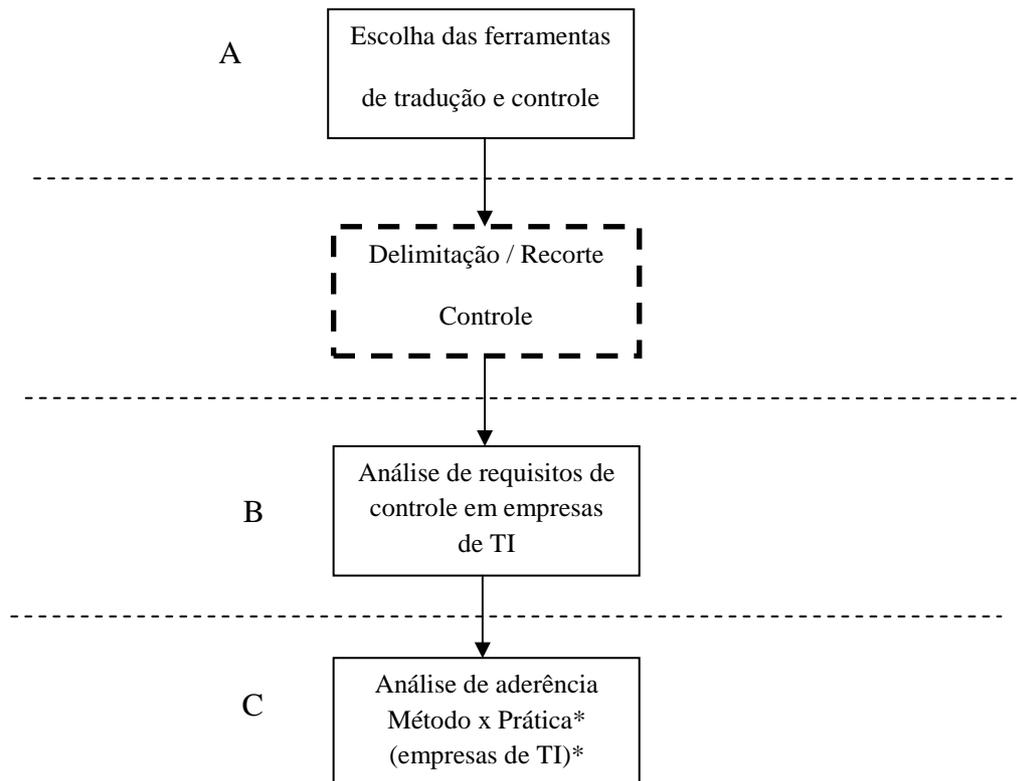


Figura 27 - Processo de operacionalização da pesquisa.
Elaborado pelo autor, 2011.

Quadro 5- Resumo operacionalização da pesquisa

RESUMO DA OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA			
Objetivos Específicos		Mecanismos Criados ou Analisados	Localização na Dissertação
A	Escolher os instrumentos de tradução e controle da estratégia.	Escolha das ferramentas de gestão. Dispostos na Fundamentação Teórico-Empírica	2.6 INSTRUMENTOS DE TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA.
B	Analisar os requisitos e mecanismos de controles evidenciados nas empresas estudadas.	Análise de requisitos de controle em empresas de TI:	5 VERIFICAÇÃO DE REQUISITOS DE CONTROLE DO MÉTODO EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO.
C	Avaliar a aderência entre os aspectos de controle do método e os requisitos das empresas estudadas.	Verificação da aderência do recorte controle do método com os requisitos das empresas de TI.	5.4 ANÁLISE DE ADERÊNCIA DO RECORTE “CONTROLE” DO MÉTODO COM AS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

Para Thiry-Cherques (2005, p. 34) “o modelo é um mediador. A modelagem tem como propósito a redução do observável a um número limitado de variáveis. O modelo é um instrumento de discriminação”. O modelo utilizado no estudo foi composto por três etapas principais: (1) tradução, (2) controle e (3) alinhamento, contemplando um ciclo de materialização, acompanhamento e reavaliação da estratégia.

4 A ESTRUTURAÇÃO DO MÉTODO DE TRADUÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA

O Método de Tradução e Controle da Estratégia (MTCE) desenvolvido consiste em operacionalizar as etapas de gestão da estratégia, auxiliando o processo de entendimento e implementação da estratégia na organização. Para composição do método foram utilizadas três ferramentas já fundamentadas neste trabalho: Utiliza-se do processo de identificação e contribuição dos *stakeholder*, bem como as estratégias, processos e Capacidades Adams e Neerly (2001). Utiliza-se também dos 5 princípios da organização orientada para a estratégia, sendo esses princípios o ciclo de aculturação e assimilação do processo estratégia Kaplan e Norton, (2001) e também o desdobramento do processo compreendido pelas etapas operacionais do Hoshin Kanri Gerenciamento pelas Diretrizes – PDCA (*plan-do-check-action*), (CAMPOS, 2004).

O instrumento desenvolvido é composto por três etapas maiores: Tradução, controle e alinhamento. O tratamento dessas etapas envolve o cruzamento matricial de condições e etapas de desenvolvimento e aplicação de pressupostos organizacionais. Unindo esses conceitos e pressupostos, chegou-se à estrutura híbrida apontada abaixo:

PLANO CONCEITUAL DO MTCE		
A-TEORIAS UTILIZADAS		
Teoria dos Stakeholders	Delimita os pontos de atuação com cada	
Teoria da Agência	Estabelece o “acordo” de gestão.	
B-FERRAMENTAS UTILIZADAS		
Prisma de Performance		
Balanced Scorecard		
PDCA		
C-COMPOSTO OPERACIONAL DO MÉTODO		
Tradução	Controle	Alinhamento
Define os pressupostos, diagnósticos e define o foco do ciclo.	Desenvolve os principais mecanismos de aferição do processo de gestão.	Constrói o “acervo” do processo de aprendizado da estratégia.
Materializa as principais		

Figura 28- Planos conceituais do método.
Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

Do Prisma de *performance* foi utilizada a abordagem central, focada nos *stakeholders* : (1) Contribuição dos *Stakeholders* , (2) Estratégias, (3) Processos / Capacidades, (4) Satisfação dos *Stakeholders*. No que diz respeito ao Balanced Scorecard, foram utilizados os 5 princípios da organização orientada para à estratégia, sendo eles: (1) Mobilizar a liderança executiva, (2) Traduzir a estratégia em termos operacionais, (3) Transformar a estratégia em tarefa de todos, (4) Alinhar a organização à estratégia e (5) Converter a estratégia em um processo contínuo.. E por fim do Hoshin Kanri foi utilizado o processo de desdobramento do PDCA (*Plan-Do-Check-Action*).

Houve a intenção de sistematizar um método que fosse flexível, porém ao mesmo tempo não negligenciasse etapas fundamentais do processo de tradução e controle da estratégia. Para tanto foram instrumentalizadas ferramentas de utilização e conhecimento no mundo corporativo. A integração dessas ferramentas pode otimizar a contribuição no processo de tradução e controle da estratégia organizacional. O intuito do instrumento sugerido é criar uma ponte entre a Estratégia e a Organização. Tal ponte é a mobilização disposta no método. Desse modo, o método seria um facilitador da intenção para a ação propriamente executada.

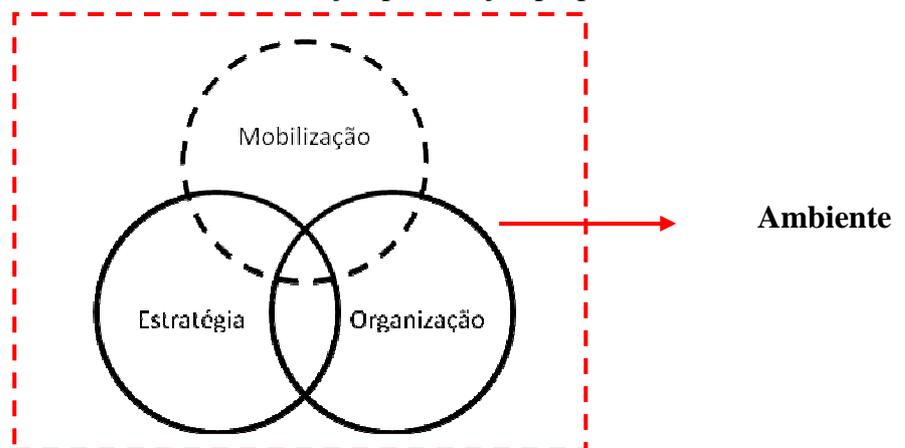


Figura 29 - Diagrama da intenção do método.
Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

O diagrama expõe a necessidade do diálogo entre a estratégia-intenção dos gestores - e a Organização: no que se refere à sua estrutura. A mobilização é a ponte de diálogo que promove integração da estratégia e organização, na mobilização está contida a execução praticada pelas pessoas nos mais diversos níveis organizacionais. No entanto, para mobilizar é necessário internalizar conceitos mínimos e utilizá-los como foco, objetivo comum a ser perseguido por todos.

A composição do método inicia com a camada que parte da tradução da estratégia. A tradução delimita a intenção da alta administração e compõe os passos que envolvem os

Stakeholders e as principais estratégias do ciclo. O controle delimita quais processos e quais Capacidades a organização dispõe. O controle é o dispositivo que aponta e interfere na intenção / tradução do ciclo. O último componente da primeira camada do método diz respeito ao alinhamento. O alinhamento é a etapa de chegada que se refere ao final do ciclo, contando com o aprendizado e o inventário de gestão: dispondo dos acertos e equívocos do ciclo atual e de ciclos anteriores.

4-MÉTODO DE TRADUÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA				
Prisma de Performance	4.1 TRADUÇÃO		4.2 CONTROLE	4.3 ALINHAMENTO
		4.1.1 Contribuição dos <i>Stakeholders</i>	4.1.2 Estratégias	4.2.1 Processos/ Capacidades
	O que fazemos e o que esperamos reciprocamente de nossos <i>Stakeholders</i> ?	Quais estratégias necessitamos para satisfazer as necessidades dos parceiros de negócios de modo que sejam satisfeitas as próprias necessidades?	Quais processos que precisamos nos ater para permitir a execução de nossas estratégias? E quais capacidades precisamos priorizar para operar nossos processos?	Nossos <i>Stakeholders</i> estão satisfeitos com os resultados atingidos?

Figura 30- Recorte Método 1: Prisma de *performance*

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

A ferramenta do Prisma de *Performance* compôs a segunda camada do método. O prisma teve como contribuição a condução e /ou interpretação da contribuição dos *stakeholders* como início do processo, passando pela composição e definição das estratégias da organização e chegando na ótica de processos e Capacidades. O tendo como final a satisfação dos *stakeholders*. Desse modo, o prisma enfatiza que o ciclo tem um direcionamento a atender às necessidades de grupos específicos e estratégicos à organização.

4.4 CONVERTER A ESTRATÉGIA EM UM PROCESSO CONTÍNUO				
4.1.1.1 Mobilizar a Liderança Executiva	4.1.1.2 Traduzir a estratégia em termos operacionais		4.2.1.1 Transformar a estratégia em tarefa de todos	4.3.1.1 Alinhar a organização à Estratégia
4.1.1.1.1 Pressupostos	4.1.1.2.1 Diagnósticos	4.1.1.2.2 Definição de foco	4.2.1.1.1 Mecanismos de aferição	4.3.1.1.1 Análise, coordenação e execução da estratégia

Figura 31- Recorte Método 2: 5 princípios da organização orientada para a estratégia – BSC.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

A ferramenta do BSC compôs a terceira camada do método. O *Balanced Scorecard* teve como contribuição a análise da maturidade da estratégia. Os cinco princípios são reportados como etapas dispostos entre tradução, controle e alinhamento. Dentro de tradução foram

dispostos 2 princípios: (1) Mobilizar a liderança executiva-que trata da sensibilização da alta administração materializando uma intenção para o ciclo; (2) Traduzir a estratégia em termos operacionais- trata da composição de diagnósticos e traduzir a estratégia a todos os níveis elencando objetivos. A etapa controle tem 1 princípio (3) Transformar a estratégia em tarefa de todos- que entre tantas coisas define o processo de controle e direciona quem faz o que dentro dos processos da organização. O alinhamento traz o 4º princípio: (4) Alinhar a organização à estratégia- dispõe o ciclo de aprendizado contínuo da estratégia, percebendo o alinhamento quanto ao ajuste do ciclo e também quanto à maturação da estratégia. E o 5º e último princípio: (5) Transformar a estratégia em um processo contínuo seria a soma das etapas, o cria a cultura de assimilação e vivência da estratégia dentro da organização.



Figura 32- Recorte Método 3: PDCA.
Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

A quarta e última camada diz respeito ao desdobramento do GPD: envolvendo o PDCA, são dispostos requisitos na matriz (19 requisitos numerados) e esses requisitos são classificados de acordo com a sua conotação. O primeiro P(PLAN) diz respeito ao planejamento de tarefas envolve uma etapa inicial de formalização. O segundo D(Do) diz respeito à execução de tarefas, fazer algo ou alguma coisa acontecer. O terceiro C(Check) faz menção ao controle e etapas de verificação ao processo. E o último A(Action) faz menção as ações e ajustes no ciclo. Para entender a lógica do PDCA se faz necessário um breve esclarecimento dos níveis considerados no MTCE.

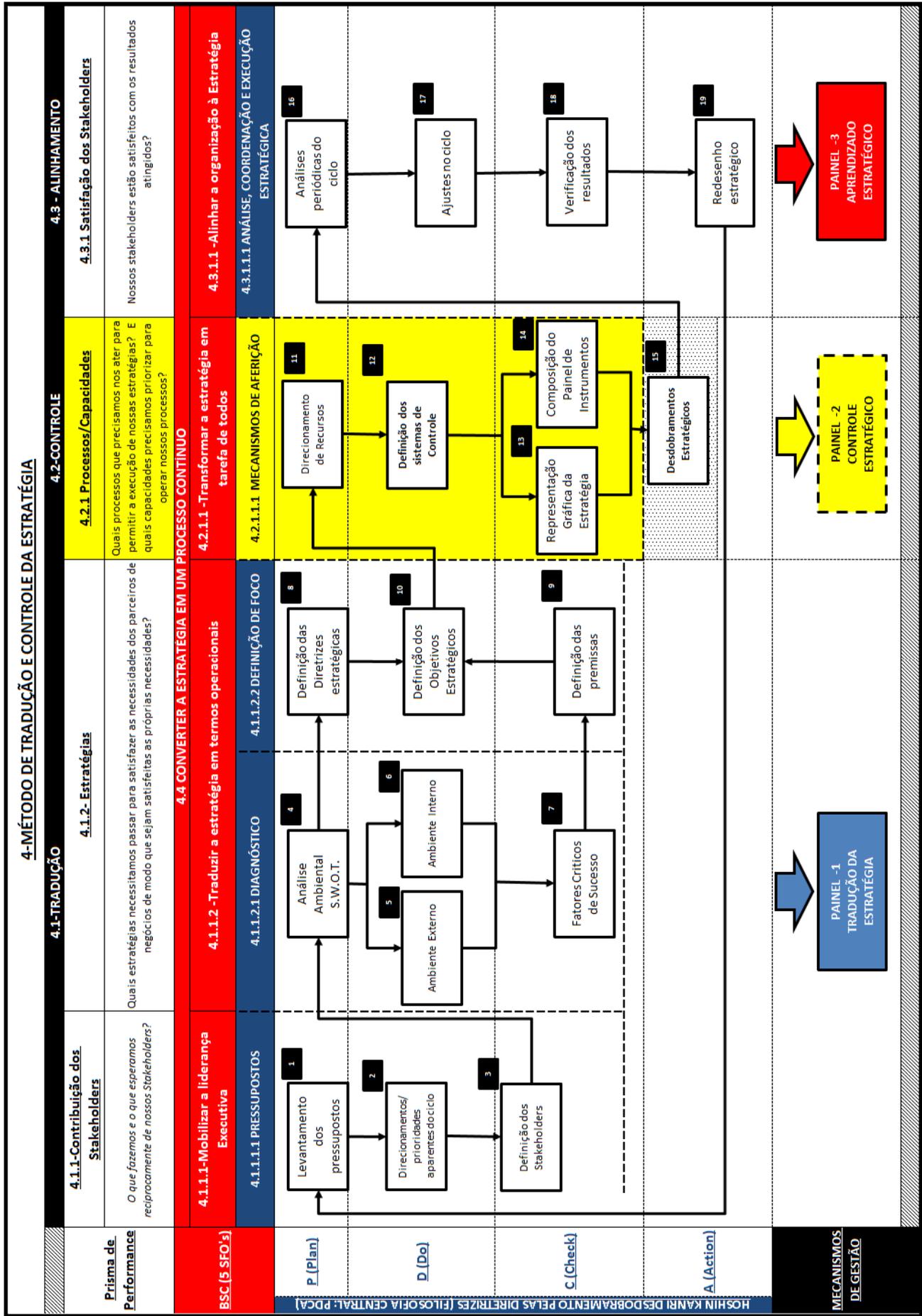


Figura 33- Método de tradução e controle da estratégia
Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

Com a composição do método é necessário atribuir responsabilidades. Estas responsabilidades podem ser atribuídas por meio de níveis dentro da organização. Basicamente foi dividida a organização em Estratégico, Tático e Operacional.



Figura 34- Grupos envolvidos no método de tradução e controle da estratégia.
Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

Caracterizando os grupos hierárquicos internos da organização, que se fazem presente ao processo de implementação do método, seguem em três macro níveis:

- O Nível Estratégico: Responsável pela delimitação de rumos, formação e reformulação de políticas, demandadores de grandes projetos e definidores de objetivos e metas. Esse nível é geralmente chefiado nas organizações pelo Presidente e compartilhado com os Diretores das Grandes áreas afins.
- O Nível Tático: Responsável pela ponte entre a intenção e a execução. São os idealizadores de projetos, conduzem a equipe em prol de tarefas coordenadas. Esse nível é chefiado por gerentes tendo o suporte de supervisores e coordenadores.
- O Nível Operacional: Responsável pela execução e aplicação das tarefas contidas nos projetos. Esse nível é composto por analistas, assistentes e técnicos administrativos.

O entendimento desses níveis delimita e direciona o que se espera de cada alçada. A função desses serão detalhada dentro das grandes dimensões desse método: Tradução, Controle e Alinhamento. Na sequência cada dimensão será detalhadamente tratada.

4.1 TRADUÇÃO

A etapa de tradução consiste em prestar esclarecimentos formais das intenções dos gestores por parte dos rumos adotados para a gestão dos *Stakeholders*. Aqui os *Stakeholders* são elencados como os grupos estratégicos analisados sistematicamente pela organização. A tradução expõe como necessidade as contribuições dos *Stakeholders* em conciliação com as estratégias que seriam nessa etapa suas frentes de atenção. Em consonância com essas questões o processo envolve a mobilização da liderança executiva: os gestores tem o papel de iniciar a discussão e embasar o início do ciclo de tradução. Isso se dá como meio de canalizar os esforços de forma matricial, com tal mobilização o processo de tradução estratégica transcorre em traduzir a estratégia em termos operacionais.

Na tradução, fundamentam-se as questões inerentes aos pressupostos, diagnóstico e definição de foco. Ao completar a etapa de tradução, é composto o plano estratégico, ou seja, identificam-se as intenções da organização, os grupos de atenção, a análise ambiental e as diretrizes organizacionais: missão, visão e valores. A principal entrega da etapa de tradução é o painel de tradução da estratégia que remete às principais intenções para o ciclo.

4.1.1 Contribuição dos *stakeholders*

O processo de contribuição da estratégia está ligado ao o que pode ser fornecido diretamente pelos *stakeholders* à organização. Essa contribuição seria a busca de intenções e pretensões desses grupos interessados e ligados à empresa. Sendo o *stakeholder* um ator que influencia ou é influenciado pela organização, qual a contribuição, ou seja, o que é esperado de cada *stakeholder* ao longo do ciclo estratégico.

O Processo de contribuição dos *stakeholder* contempla um *Brainstorming* de possíveis contribuições dos *Stakeholders* e expectativas dos gestores, dentre os aspectos considerados no *brainstorming* apresentam-se os seguintes pontos de atenção:

- Painel Gestor: Principais desafios do ciclo- estratégias centrais tais como: estratégia de manutenção/crescimento.
- Estratégias: Reposicionamento de foco frente à estratégia escolhida: Campanhas, planos de relacionamentos.

- Organização: Adaptações e reestruturações em termos estruturais para suporte da estratégia- Aquisição ou venda de imobilizado, dimensionar recursos de infraestrutura de acordo com as necessidades das estratégias elencadas.
- Mobilização: Plano de conscientização, ações de comprometimento e sinergia funcional. Planos de contrapartida, meritocracia e avaliação de desempenho.

Apesar de serem aspectos amplos, o início de contribuição dos *Stakeholders* deve contemplar menções tratativas aos aspectos citados como frentes de atenção citados anteriormente. Eles serão os impulsionadores e limitadores naturais do ciclo de estratégia.

4.1.1.1 Mobilizar a liderança executiva

Legitimando o processo de gestão, parte-se do princípio de que a estratégia deve ser um processo concebido e conduzido com pleno aval da alta administração. Sem este apoio, ele não se faz consistente e muito provavelmente não logrará êxito. Como base sólida de sustentação a mobilização traz, ou pelo menos busca propor/impôr a unidade de foco e objetivos a organização. Com a unidade consolidada a busca de mecanismos de aferição e os ajustes passam a ser consequência do processo de tradução.

4.1.1.1.1 Pressupostos

O levantamento de pressupostos consiste em uma etapa de Planejamento. A percepção da alta administração permite que seja dado início ao processo de pensamento estratégico alinhado. Com o pensamento estratégico ocorre a coordenação inicial dos esforços; definindo as prioridades aparentes do ciclo. Tais prioridades são classificadas como aparentes, pois partiram da interpretação apenas dos gestores. Ainda dentro do limiar de percepção dos Gestores são definidos os *Stakeholders* do ciclo de planejamento, ou seja, as partes interessadas que serão afetadas ou afetarão a estratégia. Desse modo, o desafio da subetapa “pressupostos” parte do levantamento de pressupostos iniciais e tem como entrega a definição dos *stakeholders* e o que estes contribuirão na estratégia.

Quadro-6: Resumo do Sub-etapa Pressupostos

SUBETAPA – 1: PRESSUPOSTOS			
<u>PDCA</u>	<u>REQUISITO</u>	<u>DESCRIÇÃO DA ETAPA</u>	<u>NÍVEL ORGANIZACIONAL</u>
	Levantamento dos pressupostos	Etapa em que consiste apontar na percepção dos gestores as principais frentes de atenção;	E Brainstorming repesando o ciclo anterior de gestão e pontuando os principais

<u>Plan</u>		definindo de maneira macro os pilares do ciclo de planejamento.		pressupostos (aparentes) do ciclo.
			T	
			O	
<u>Do</u>	Direcionamento/ Prioridades aparentes do ciclo	Nessa etapa, é apontada quais seriam as necessidades em termos de recursos que seriam aparentemente importantes para o processo.	E	
			T	Análise dos pressupostos com as áreas de negócio. Retorno à Diretoria das percepções táticas com as intenções estratégicas.
			O	Pesquisas e análises de mercado dentro das prioridades apontadas pela gerência.
<u>Check</u>	Definição dos Stakeholders	A definição dos stakeholder irá direcionar a composição dos demais mecanismos de controle, tais como objetivos e indicadores estratégicos.	E	Munido do retorno das informações definem-se os grupos de atenção (Stakeholders) do ciclo.
			T	
			O	
<u>Action</u>	Não se aplica nessa sub-etapa	Essa etapa de pressupostos não define passos de ações propriamente. É o início e os direcionamentos iniciais.	E	
			T	
			O	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

O produto final dessa etapa é a definição dos *stakeholders* e o direcionamento macro de ações e recursos. Com a definição dos *stakeholder* há um breve e incipiente horizonte; no entanto já é possível mensurar as intenções da organização. O desafio ao decorrer do ciclo é criar convergência dessas etapas, alinhando o levantamento de pressupostos em convergência com os *stakeholders* definidos.

Na etapa inicial de contribuição dos *Stakeholdes* são listados os maiores desafios a serem enfrentados pela organização. Esses desafios são definidos em curto (1-2 anos), médio (3-5 anos) e longo prazo (mais de 5 anos). Com a identificação desses fatores macro, é iniciado o processo de composição dos pressupostos, definindo um consenso de 1 desafio para

cada faixa de prazo. Com os pressupostos (principais desafios) definidos são listados os recursos necessários para superar os desafios. Os recursos são distribuídos em termos de:

- (1) estratégias: Mudanças de rumos, ajustes de objetivos e (re)direcionamentos organizacionais;
- (2) organização: Recursos estruturais para execução desses rumos sendo esses recursos (financeiros, tecnológicos e humanos);
- (3) mobilização: Quais atitudes são necessárias para operacionalizar os rumos: projetos e atitudes por partes dos gestores.

Na sequência são definidos os *stakeholders*. Essa definição aponta por ordem de relevância à organização. São definidas duas questões-chaves nessa etapa: (a) contribuição do *stakeholder*, ou seja, o que ele poderá ajudar para a continuidade da organização e/ou a manutenção das atividades, (b) expectativas dos *stakeholders*, ou seja, o que eles esperam da organização.

4.1.2 Estratégias

Após a etapa de pressupostos que apontou as intenções e direcionamentos, definem-se as estratégias. Compreende-se na modelagem desse método as estratégias como frentes de atenção que traduzem as intenções do ciclo de gestão.

A etapa deriva na tradução da estratégia em termos operacionais, que por sua vez é dividida em duas frentes: Diagnóstico e Definição de foco. Diagnóstico é a etapa, de p por meio da análise ambiental, considerando o ambiente interno e externo e contemplando subsídios para formação das diretrizes.

4.1.2.1 Traduzir a estratégia em termos operacionais

A principal função de tradução de estratégia em termos operacionais é aproximar a intenção (alta administração) da execução (área transacional). Pontuando a estratégia nesses níveis, ela é estabelecida por um diagnóstico inicial definido pela matriz SWOT, e posteriormente canalizado em diretrizes as quais sustentarão a compreensão da estratégia para toda organização.

4.1.2.1.1 Diagnóstico

O diagnóstico consiste na etapa de análise ambiental; situando a empresa com seus aspectos internos (pontos fortes e pontos fracos) e aspectos externos (oportunidades e ameaças). A matriz SWOT é a etapa preliminar que pré-define as premissas a serem abordadas

pelo processo que culminará na composição dos objetivos estratégicos. A diferenciação do método é que essa SWOT é trabalhada em cima dos *stakeholders* que foram definidos na etapa anterior.

Quadro7- SWOT por *Stakeholders*

STAKEHOLDER –A			
		Ambiente Externo	
Ambiente Interno		Oportunidades	Ameaças
	Pontos Fortes		
	Pontos Fracos		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

Como resposta ao SWOT, são dimensionados os fatores críticos de sucesso. Com os fatores listados, é possível dimensionar quais as principais áreas de atenção para que o processo tenha maior objetividade. Essa relação dá um posicionamento de atenção para com cada *stakeholder*.

Com base nos fatores apontados na SWOT, são definidos os Fatores Críticos de Sucesso. Esses fatores são analisados e direcionados a um plano de resposta. Tal plano indicará em termos de estratégia, organização e mobilização o que será necessário ser alocado em termos de recursos e ações. A diferença básica dessa SWOT é a definição de estratégias por *stakeholders*, ou seja seria feita uma matriz para cada *stakeholder* e a resposta dessas matrizes resultam numa matriz consolidada e posteriormente com a consolidação, são derivados os fatores críticos do ciclo.

Quadro 8- Relação dos fatores críticos de sucesso.

SUBETAPA – 2: DIAGNÓSTICO			
<u>PDCA</u>	<u>REQUISITO</u>	<u>DESCRIÇÃO DA ETAPA</u>	<u>NÍVEL ORGANIZACIONAL</u>
<i>Plan</i>	Análise ambiental SWOT	Construção da SWOT por grupos de <i>Stakeholders</i> .	E Com a definição dos <i>stakeholders</i> na etapa anterior, o nível estratégico direciona os <i>stakeholders</i> para o nível tático.
			T

			O	
<u>Do</u>	Ambiente Externo	Análise de <i>stakeholders</i> do ambiente externo.	E	
			T	Análise de <i>Stakeholders</i> dispostos no ambiente externo: Clientes, Fornecedores, Governo e Concorrentes.
			O	Suporte em pesquisas e análise de informações brutas. Dados econômicos, de mercado, Informações do Concorrente, etc.
<u>Check</u>	Ambiente Interno	Análise de <i>stakeholders</i> do ambiente interno.	E	
			T	Análise de <i>Stakeholders</i> dispostos no ambiente interno: Colaboradores.
			O	Suporte em pesquisas e análise de informações. Benefícios e particularidades para retenção e desenvolvimento das pessoas.
<u>Action</u>	Fatores Críticos de Sucesso	Com o retorno das diversas SWOT's os Diretores consolidam a visão e delimitam um diagnóstico por meio dos fatores críticos de sucesso.	E	Definição dos Fatores Críticos de Sucesso.
			T	
			O	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

4.1.2.1.2 Definição de foco

Com a definição da SWOT e dos fatores críticos de sucesso, é possível direcionar os esforços e redimensionar as diretrizes da organização:

- definição das diretrizes (Instrumentalização da composição da Missão, visão, valores e Políticas Organizacionais);
- definição das Premissas (O que levou a essas constatações);
- definição dos objetivos (Definição e combinação das Frentes estratégicas que serão posteriormente dispostas no Mapa).

Quadro 9- Definição do foco.

SUBETAPA – 3: DEFINIÇÃO DE FOCO				
<u>PDCA</u>	<u>REQUISITO</u>	<u>DESCRIÇÃO DA ETAPA</u>	<u>NÍVEL ORGANIZACIONAL</u>	
<i>Plan</i>	Definição das Diretrizes Estratégicas	São definidas as principais frentes de atenção do ciclo.	E	Definição das Diretrizes com base nos Fatores Críticos de Sucesso.
			T	
			O	
<i>Do</i>	Definição dos Objetivos	Objetivos são detalhamentos específicos das frentes de atenção direcionado o foco aos seus devidos responsáveis.	E	
			T	São delegados os objetivos como uma espécie de declaração específica das frentes de atenção.
			O	
<i>Check</i>	Definição das Premissas	Simultaneamente as diretrizes são definidas as premissas. Funcionam como hipóteses que interferem e fazem repensar os objetivos. Após o confronto dos objetivos com as premissas ocorre a validação dos mesmos.	E	As premissas são levadas em conta para validar os objetivos estratégicos elencados.
			T	Retorno aos Diretores com a percepção do Objetivo para sua área de negócio.
			O	
<i>Action</i>			E	
			T	
			O	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

Formação do Painel de Tradução da Estratégia

Somadas as etapas de tradução, o produto é o painel de tradução da estratégia. Esse produto agrupa todas as sub etapas tratadas, ele é a composição inicial do método. Como forma de continuidade resumidamente pode-se expor que a etapa tradução se refere:

- mapeamento de intenções;
- análise de ambiente direcionada;

- definição dos *stakeholders*;
- definição das Diretrizes.

4.2 CONTROLE

Com parte das ações deliberadas já formalizadas, o processo requer mecanismos de aferição e controle. O controle apontará o andamento e / ou necessidades de ajustes no ciclo. Como mecanismos de controle mais evidentes são representados pelos indicadores de gestão.

Nessa etapa é composto o painel de controle, que instrumentalizará a gestão do ciclo com mecanismos de mensuração.

4.2.1 Processos e capacidades

Como meio de dimensionar os fatores traduzidos e apontados pelos *stakeholders* é importante assimilar dois aspectos importantes: Os principais processos de negócio/processos críticos e as disponibilidades de recursos para que haja uma aderência entre as intenções e as reais condições que a organização possui. Os processos críticos necessitam ser mapeados para que haja uma identificação das principais atividades e sequenciamento das mesmas. Por meio desse fluxo é possível compreender o funcionamento macro da organização em questão. O processo representado por meio de um fluxo é a representação gráfica simplificada.

Quadro10- Formulário simplificado de mapeamento de processos de negócios.

Processo de Negócio					
Início do Processo	Área de Negócio-1	Área de Negócio-1	Área de Negócio-1	Área de Negócio-1	Final do Processo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

Em termos da Capacidade de recursos faz-se necessário destacar os recursos a serem mensurados:

- 1) Financeiros: Como forma de custear os demais recursos é a disponibilidade financeira que permite investimentos e fomenta as atividades na organização. É representada pelo orçamento.
- 2) Humanos: As pessoas são consideradas um recurso fundamental; são elas os catalisadores da mobilização, servindo como agentes de mudança e, como tal são recursos escassos, quando observados pela ótica de qualificação e alinhamento com as necessidades da organização. Representado pelo plano de Gestão de Pessoas.
- 3) Tecnológicos: A Organização necessita aprimorar seu modelo de gestão e suas condições gerais de infraestrutura. E para essa abordagem o recurso tecnologia se faz presente, seja na aquisição de um *software* ou no planejamento de redimensionamento estrutural da organização envolvendo aspectos físicos e culturais. Representado pelo plano de investimento em infraestrutura.

4.2.1.1 Transformar a estratégia em tarefa de todos

Um dos desafios mais relevantes da estratégia bem executada é convencer o porquê dessa estratégia para seus executores. Além ao discurso de “time” ou unidade gerencial, a organização deve dispor de meios de mobilização que sejam persuasivos e consistentes. Esses meios de mobilização desencadeiam um ciclo que deve estar bem claro para todos.

De maneira tangível esses meios de mobilização podem ser materializados como estímulos motivacionais. Esses estímulos podem ser estímulos diretos e objetivos, sendo na forma de estímulos financeiros (Participação nos lucros, bônus produtividade, etc.) ou na forma de benefícios indiretos (formação continuada, melhorias no ambiente de trabalho, reconhecimento profissional).

Para que haja essa ligação entre estímulo e ação, dimensionar e criar planos de metas são fatores essenciais para coordenar e transpor a estratégia como tarefa de todos:

- meios de mobilização
- estímulos motivacionais (financeiros e não financeiros)
- plano de Metas (individual e por equipes).

4.2.1.1.1 Mecanismos de aferição

A etapa de mecanismos de aferição desloca as atenções à integração das estratégias aos números, compondo e acompanhando indicadores por meio da interação e do processo de relações causa e efeito. Como aferição definem-se os mecanismos de mensuração e controle. É nessa etapa que se desenvolvem os mapas estratégicos, que terão o papel de expor a estratégia graficamente para uma folha de papel. O sistema de controle aqui pode ser compreendido como o *design*; portanto a forma adotada para gerir o controle da estratégia.

Com base nas diretrizes e objetivos previamente definidas, cabe relacionar os objetivos e coordenar a lógica causa efeito dentre esses objetivos. O Mapa Estratégico derivará os indicadores estratégicos compondo o painel de controle da organização:

- definição de sistemas de controle (forma e abordagem, formato do processo de acompanhamento);
- composição do Mapa Estratégico (exposição gráfica da estratégia);
- composição nas perspectivas: definição prévia/híbrida das perspectivas do Mapa Estratégico;
- composição do Painel de Indicadores: composição de um sistema de gestão à vista decompondo os objetivos em indicadores e metas e com acompanhamento mês a mês.

No entanto o controle por si só apenas identifica o *status* atual. É necessário agir e prover condições coordenadas para que as metas estipuladas sejam alcançadas. Essas metas são operacionalizadas por meio de iniciativas estratégicas. Essas iniciativas estratégicas são projetos integrados com os objetivos estratégicos e terão impacto direto nos indicadores do painel estratégico. Esse processo de formalização de iniciativas aqui no método é tratado como desdobramento estratégico, pois ele busca envolver e integrar os esforços em todos os níveis da organização.

Quadro 11 - Mecanismos de aferição.

SUBETAPA – 4: MECANISMOS DE AFERIÇÃO					
<u>PDCA</u>	<u>REQUISITO</u>	<u>DESCRIÇÃO DA ETAPA</u>		<u>NÍVEL ORGANIZACIONAL</u>	
	Direcionamento dos recursos	Definidos o processo	os objetivos sequente	o está	E Dimensionamento Global de Recursos.

<i>Plan</i>		relacionado na distribuição e dimensionamento de recursos: Financeiros, humanos e tecnológicos.	T	Adequação das rotinas com os recursos definidos.
			O	
<i>Do</i>	Definição dos sistemas de controle	Como fator suporte a organização (re)define os meios de controlar a estratégia.	E	Definição dos requisitos necessários para o controle. Aquisições de aplicativos de controle ou customizações na estrutura já existente.
			T	Desenvolvimento dos mecanismos de controles operacionais e Sugestões às customizações.
			O	Utilização dos sistemas dentro dos seus níveis de responsabilidade.
<i>Check</i>	(a) Representação gráfica da Estratégia (b) Composição do Painel de Instrumentos	(a) Composição dos Mapas Estratégicos, utilizando-se dos objetivos estratégicos definidos na etapa anterior. (b) Composição do painel de instrumentos: Os indicadores que servirão como posicionadores do alcance dos objetivos e consequentemente aferidores do desempenho da organização.	E	Construção do Mapa Estratégico e comunicação do Mapa ao nível Tático. A Direção elenca os principais projetos do ciclo e a contribuição de cada Gerência para os projetos.
			T	Assimilação do Mapa e dos Projetos. Análise dos objetivos específicos de atenção. Comunicação direcionada ao nível operacional.
			O	
<i>Action</i>	Desdobramentos Estratégicos	Após a definição dos mecanismos de controle cabe operacionalizar as intenções dos gestores. Essa operacionalização se faz por meio de planos de ação.	E	
			T	Desdobramento de planos de ação referentes as etapas dos projetos que são de responsabilidades da gerência.
			O	Execução das tarefas direcionadas nos planos de ação.

Formação do Painel Controle Estratégico

Somadas as etapas de controle, o produto é o painel de controle estratégico. Esse produto agrupa todas as sub etapas tratadas, ele é a segunda composição do método. Como forma de continuidade resumidamente pode-se expor que a etapa controle se refere:

- direcionamento dos recursos;
- definição dos sistemas de controle;
- composição da estratégia gráfica;
- desdobramentos estratégicos.

4.3 ALINHAMENTO

O alinhamento pressupõe a convergência das ações e esforços em prol de resultados tangíveis. O último nível do método é responsável pelos ajustes e o processo de redimensionamento do próximo ciclo estratégico. O alinhamento é a resposta direta da eficácia da mobilização sugerida no início do modelo, no qual são apontados os resultados da soma dos esforços.

A terceira e última etapa do ciclo tem como finalidade compor o painel de aprendizado. Esse painel de aprendizado é o fator resultante das análises críticas e do desempenho apresentado, confrontando o plano estratégico e os controles estratégicos.

4.3.1 Satisfação dos *stakeholders*

O fechamento do ciclo deve trazer como resposta a satisfação de seus *stakeholders*. É a etapa de fechamento e avaliação das intenções iniciais do ciclo. Justifica-se aqui se as intenções foram atendidas e os porquês caso não tenham sido atendidas.

4.3.1.1 Alinhar a organização à estratégia

Para a busca do alinhamento o método trabalha com as R.A.E. As R.A.E.'s são as Reuniões de Análise Estratégica, realizadas trimestralmente a fim de ajustar o ciclo. Os ajustes são meios de reposicionar os esforços ao decorrer do ciclo estratégico. Nessas reuniões são discutidos os desempenhos dos indicadores e o andamento das iniciativas estratégicas.

A 4ª R.A.E. é o fórum aberto de gestão anual. Nesse espaço, é feito o fechamento do ciclo com as ponderações dos alcances das metas. Nessa ocasião é reposicionada uma prévia das intenções para o ciclo seguinte. O histórico dessas R.A.E.s fomentam à organização um

ciclo de aprendizado, pois a empresa tem relatórios e de forma analítica poderia sofisticar o seu modelo de gestão aprendendo com os erros e acertos ao longo dos anos de tradução, controle e alinhamento.

4.3.1.1.1 Análise, coordenação e execução da estratégia

A subetapa de análise, coordenação e execução da estratégia envolve entre outros fatores as etapas de avaliação, por meio das análises críticas e as análises de resultado geral do ciclo. É a parte do método que agrega o aprendizado do ciclo por meio dos acertos e equívocos do ciclo de gestão.

Quadro12- Análise, coordenação e execução estratégica.

SUBETAPA – 5: ANÁLISE, COORDENAÇÃO E EXECUÇÃO ESTRATÉGICA			
<u>PDCA</u>	<u>REQUISITO</u>	<u>DESCRIÇÃO DA ETAPA</u>	<u>NÍVEL ORGANIZACIONAL</u>
<i><u>Plan</u></i>	Análises periódicas do ciclo	Com o andamento das ações as análises são períodos de avaliação do ciclo e reposicionamento se necessário. (Essa etapa anda simultaneamente com ajustes do ciclo).	E A Diretoria analisa o desempenho global da organização e os Grandes Projetos
			T A gerência analisa os planos de ação.
			O O pessoal técnico coordena opções de ajustes nos planos de ação em cima da análise da gerência.
<i><u>Do</u></i>	Ajustes do ciclo	Os ajustes do ciclo são mudanças de rumos constatadas nas análises periódicas.	E A Diretoria acompanha e opina nos ajustes na área de negócio.
			T A Gerência realiza os reposicionamentos e andamentos nos processos de negócios.
			O O pessoal técnico executa os ajustes nos planos de ação de acordo com as solicitações da gerência.
<i><u>Check</u></i>	Verificação dos resultados	A verificação dos resultados se faz na última análise. É feita nessa etapa uma reflexão dos prós e contras do ano em	E A Diretoria se reúne e reflete sobre o ciclo e comunica a Gerência. São definidas as

		questão.		premiações(contrapartidas) de acordo com o alcance das metas. Nesse requisito é tratado especificamente a satisfação dos <i>stakeholders</i> dentro do ciclo.
			T	A Gerência recebe o <i>feedback</i> e analisa os esforços empregados no ciclo.
			O	
<u>Action</u>	Redesenho estratégico	Com base na verificação dos resultados é rascunhado as intenções que servirão de subsídio para a etapa de levantamento de pressupostos do novo ciclo.	E	A Diretoria rascunha as intenções para o próximo ciclo de gestão.
			T	
			O	

Fonte:Elaborado pelo autor, 2011.

O resultado dessa subetapa auxilia a projeção da etapa seguinte. Cabe à alta administração criar a rotina de avaliação e análise contínua da estratégia, fazendo com que a organização tenha a estratégia como algo adequado à sua estrutura e plenamente assimilado.

4.4 TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM UM PROCESSO CONTÍNUO

Como tarefa maior o ciclo necessita ser assimilado e internalizado como prática para os gestores. O método busca a sinergia entre o planejamento representado pelo plano estratégico, os mecanismos de aferição representado pelos painel de controle estratégico e o ciclo analítico do painel de aprendizado organizacional. Com a lógica das 3 Etapas “rodando”, busca-se uma assimilação da estratégia, tornando-a parte inerente das rotinas e de maneira contínua e institucionalizada na organização.

Como o ciclo busca-se materializar os seguintes aspectos:

- mecanismos Institucionais de assimilação da Estratégia;
- informativos, cadernos de gestão, meios e canais de divulgação;
- a integração e aproximação das pessoas dos mais diversos níveis ao processo da estratégia, oportunizando formas de estímulo ao comprometimento funcional;
- criação e manutenção da cultura de controle dentro das organizações.

5 VERIFICAÇÃO DA ADERÊNCIA DOS REQUISITOS DE CONTROLE DO MTCE EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Para fins de análise, o MTCE obteve um recorte dando-se ênfase ao aspecto de controle. Haja visto que o ciclo por completo com as redefinições e redesenhos seria necessário um período maior para verificações. Desse modo, delimitando-se o recorte “controle”, foram verificados os seguintes requisitos nas organizações:

- direcionamento de recursos;
- definição dos sistemas de controle;
- representação gráfica da estratégia;
- composição do painel de instrumentos.

O único requisito da etapa de controle não tratado foi o requisito de desdobramentos estratégicos. Apesar de estar alocado dentro de controle o método reconheceu os desdobramentos como a etapa de pré-execução. Na pré-execução são delegados e direcionados os esforços aos mais diversos níveis da organização.

Por meio do controle as organizações estudadas externalizaram o processo de acompanhamento do desempenho. O controle é parte essencial na condução, análise dos rumos e reposicionamento da estratégia. As empresas tratadas nesse estudo foram respectivamente: Pelissari, Bematech e Gesplan. Serão abordadas as práticas de controle nessas organizações confrontando os aspectos das organizações com o método sugerido pelo estudo.

Quadro 13- Gestores entrevistados nas empresas de TI.

Empresa	Entrevistado	Cargo
Pelissari	Valdinei Santana	Diretor
Bematech	Roger Castagno Jr.	Gerente
Gesplan	José Sérgio Gesser	Presidente

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

5.1 PELISSARI

Breve Histórico da Organização: A empresa Pelissari Gestão e Tecnologia SAP ® foi fundada em 1999, pelo Rudi Pelissari – um gestor visionário e empreendedor, acima de tudo muito técnico, pois essa característica a empresa tem um perfil bem focado no seu propósito: gestão e tecnologia. Inicialmente surgiu no mercado como provedor de serviços

especializados em TI mais especificamente trabalhando com um *software* alemão SAP®, sendo este *software* um dos maiores *softwares* de gestão do mundo. O SAP® é utilizado em aproximadamente 85% das grandes empresas globais. No Estado do Paraná grandes corporações utilizam o aplicativo. Por ser um sistema robusto porém flexível, os servidores nem sempre estão instalados localmente. Muitas empresas estão instaladas no Brasil e utilizam o SAP® de suas matrizes instaladas em diversos países.

Quadro 14 - Histórico da empresa Pelissari

Histórico da Pelissari	
Ano	Acontecimentos relevantes
1999	A Pelissari é constituída legalmente.
2000	Ano em que se delineiam a filosofia e as diretrizes da empresa, a partir da identificação de um nicho de mercado favorável. Estudo e concepção do modelo de gestão da Pelissari.
2001	Implementação e experimentação do modelo de gestão planejado em 2000.
2002	Estabelecimento da primeira sede da Pelissari, no Edifício Brasil 500, localizado no bairro Batel, em Curitiba-PR.
2003	Primeiro projeto de caráter nacional desenvolvido pela Pelissari. Abertura do capital com agressivo plano de investimento. Início da atuação da Pelissari no Estado de Santa Catarina.
2004	Implantação do SAP ® como <i>software</i> de gestão da Pelissari. Conquista do primeiro projeto internacional (Itália e Eslováquia).
2005	Consolidação da parceira de canal com a SAP ® (Channel Partner). Expansão dos projetos internacionais (EUA e Chile).
2006	A Pelissari ocupa uma nova sede, mais ampla e funcional, no Bairro Batel, em Curitiba-PR. Intensificação dos projetos no Chile e nos EUA.
2007	Início da parceira de serviços com a SAP ® (Service Partner).
2008	A Pelissari supera a marca de 100 colaboradores e R\$ 10 milhões em faturamento. Abertura da filial em Joinville-SC. Assinatura do protocolo de intenções com a prefeitura de Curitiba –PR para integrar o Tecnoparque, área destinada à instalação de empresas de tecnologia na capital paranaense.
2009	Abertura da filial em Santiago-Chile. O número de colaboradores chega a 150.

Fonte: www.pelissari.com.br

Quadro 15- Resumo empresa Pelissari

Resumo Perfil Pelissari	
Core Business	Soluções em SAP®
Foco	Ampliar a atuação em empresas do segmento de logística
Porte	Médio
Sede	Curitiba-PR

Fonte: www.pelissari.com.br

5.1.1 *Portfolio* da empresa

O crescimento inicial da Pelissari ocorreu com a demanda de manutenção/assistência ao SAP®, problemas resoluções e manutenção dos ambientes de SAP ® nos Estados do Paraná e Santa Catarina. Durante os 11 anos a organização sofisticou sua base de conhecimento, bem como o *portfólio* de atuação mudando o percurso . O que antes tratava-se apenas de suporte e manutenção deu espaço à implementação de projetos envolvendo o SAP ®. Essa mudança possibilitou um crescimento agressivo em torno de aproximadamente 25% a 30% ao ano. Isso foi possível dada a forma de gestão por ser bastante técnica com padrões rígidos e voltada a resultados.

5.1.2 Modelo de controle / rotinas de execução e controle

A empresa trabalha seu controle com reuniões trimestrais RAC (Reuniões de análises críticas). Para a execução das RAC's a empresa se prepara, listando as informações estratégicas pertinentes. Cada área fica responsável por apresentar informações que demonstrem o desempenho dentro do ciclo de avaliação. Na RAC, são discutidos os rumos estratégicos e posicionamentos táticos dos negócios. É discutido também o BSC (*Balanced Scorecard*) por meio do mapa estratégico, os quais possuem os objetivos da organização e seus respectivos indicadores. Anteriormente a empresa contava com uma equipe que coletava os indicadores, auxiliava e compunha o caderno de gestão. No entanto essa prática gerava pouco comprometimento, era um processo mecanizado. A mudança passou a ser as próprias pessoas conduzirem seus indicadores. Desse modo, cada diretoria apresenta em *slides* seus indicadores, pontuando as análises, percorrendo das tendências e das ações que estão ligadas a esses indicadores.

Na reunião são apresentados e criticados os resultados do trimestre. Ao término da reunião é impresso o caderno de gestão com as informações consolidadas na reunião. A

síntese, ou seja, os pontos mais relevantes são tratados na ata da RAC: as análises de priorização. O caderno de gestão compõe a apresentação e a ata de gestão. Cotidianamente são feitas reflexões sobre o mapa estratégico. Esses indicadores da RAC são dispostos no manual da qualidade, a empresa ainda não conta com a ISO 9000, com isso, a empresa prepara seu sistema de gestão em moldes que tenham sinergia com as práticas de Gestão de Qualidade tentando assimilar a qualidade como um fator inerente da postura da gestão.

5.1.3 Identificação e gerenciamento dos processos / definição da estratégia por stakeholders

A empresa passou ao longo de sua existência por 3 ciclos de gerações de mapeamento. A primeira geração de mapeamento foi feita em 2008, foi tentando mapear todos os processos EPC (estratégia, processos e clientes) recomendada pelo SAP®, desenhou o processos de vendas e os processos de processos importação do nossos projetos (pequenos, médios e grandes). A Pelissari só não expande mais em função dos recursos humanos. Desse modo, todos processos relacionados às pessoas são processos críticos.

O equívoco da primeira geração foi justamente a tentativa de querer mapear todos os processos. O problema encontrado nesse caso, foi a manutenção dos processos. Com um grande volume de processos a serem revisados e analisados de mapear logo, a intenção da primeira geração ficou inviável.

A segunda geração foi desenvolvida em meados de 2009. Trazia como base um modelo de procedimento, no qual os itens dos procedimentos estavam alinhados com a técnica de processamentos da qualidade QFD (*Quality Function Deployment*), sendo essa geração trabalhada com 4 matrizes de atenção:

- 1ª cliente e os requisitos e produtos características;
- 2ª requisitos do produtos e processos gerados;
- 3ª requisitos do processo e indicadores de controle;
- 4ª controle do processo: indicadores do processo;

Nesse ponto, na terceira geração, não foi obrigado a desenhar o processo, haja vista a manutenção. Alguns processos são elementares, no entanto, a maior dificuldade estaria nas áreas administrativas. Esse processo facilitou o mapeamento e foi divulgado essas informações no portal da empresa. A terceira geração tentou consolidar as conquistas e rever

os pontos das gerações anteriores. O foco da terceira geração foi gerir o processo de auditorias internas. Nesse modelo, cada diretor audita e é auditado. O fluxo é opcional que antes era desenhado agora ficou a critério do setor, facilitando-se o processo de revisão e controle, e aumentando-se a rigidez em loco com as auditorias.

A Pelissari trabalha com a metodologia do BSC há 4 anos, mas a empresa não desdobrou o BSC em todos os níveis. Ele é tratado somente em nível da diretoria. O mapa estratégico é restrito à diretoria; a princípio, o processo de estratégia é informal nesse sentido.

No entanto as atividades de negócio são amplamente monitoradas. O processo de gestão de Gestão à vista, ocorre no CCP- (Centro de Controle Pelissari); há uma TV com indicadores operacionais relacionados aos negócios da empresa. Essa tela também expõe o monitoramento dos SLA's (acordos de nível de serviço). Na parte de desenvolvimento de produto, também existem controles. Há um quadro de acompanhamento com disposições sob a ótica de “planejado *versus* o realizado”. A gestão à vista é a análise específica dos processos das áreas funcionais.

A empresa atualmente tem as iniciativas estratégicas e o plano de desenvolvimento do colaborador. Para cada colaborador existe um plano específico de competências a serem desenvolvidas. Esse é um *gap* ao qual a empresa está se preocupando que é o plano de alinhamento estratégico aproximando as metas individuais do processo de controle, do indivíduo e da estratégia organizacional.

5.1.4 Direcionamento e gestão de recursos

A principal restrição da Pelissari são pessoas. A empresa não cresce mais devido à falta de pessoas qualificadas para trabalharem no negócio. Desse modo, a Pelissari direciona uma fatia de sua receita diretamente a treinamento, visando desenvolver constantemente os colaboradores. Na questão de inovação tem parceiros estratégicos; o maior é a SAP®, que investe 15% do seu orçamento em P&D, nesse sentido, a empresa monitora as inovações da SAP® e paralelo a isso a equipe da Pelissari participa de feiras e eventos em relação ao estado da arte em TI. A SAP® atua em 20 nichos diferentes. Com 220 colaboradores, a Pelissari necessita delimitar seu eixo de atuação. As necessidades são diferentes entre as médias/grandes empresas. A Pelissari, avaliando essa questão, resolveu focar em transportadoras. O P&D da empresa investe aproximadamente 2% do orçamento na geração de tecnologia para ser mais competitiva no segmento de transportadoras.

O orçamento é restrito ao foco da organização. O SAP® é o *software* utilizado para gerir a Pelissari. Nele há um módulo de centro de custos e centro de lucro. A gestão vai além do orçamento, trabalha-se com a margem de contribuição distribuindo as necessidades para cada situação. Aos colaboradores existe no meio desse processo a contrapartida – PPR (Programa de participação dos resultados), feito uma vez por ano para todos os colaboradores. Atualmente o PPR é um método subjetivo ainda não está plenamente vinculado aos resultados da organização.

Na Pelissari, a missão foi colocada no processo de satisfação do cliente e o colaborador. A SAP® a cada ano faz uma pesquisa de satisfação dos parceiros; dentro dessa pesquisa dentre todos os parceiros em 2009, a Pelissari foi apontada a melhor consultoria em SAP® do Brasil. Paralelamente foi realizada a pesquisa de clima dos colaboradores. E foi encomendada uma pesquisa externa para analisar com neutralidade. Como retorno, a empresa ficou entre as melhores empresas para trabalhar. Desse modo, a missão foi atendida com cliente reconhecendo a empresas e os colaboradores satisfeitos.

5.1.5 Mapas estratégicos: manutenção, avaliação e análise de suficiência

São momentos específicos; não há disciplina, no plano de gestão existem objetivos que não foram alcançados. *Holity Share*, por exemplo, a participação dentro dos clientes chaves. No entanto nem todos os clientes fornecem esses dados. Paliativamente foi trabalhado o crescimento nos clientes chaves. Há muitos *gaps* no processo de medição dos indicadores. A descentralização trouxe comprometimento. A empresa galga de forma gradual as condições de melhorias contínuas. A busca da ISO é uma forma de consolidar, consequência de formatar os meios e legitimar os processos da organização. A empresa visa participar em 2015 do PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade), para verificar a excelência de seus processos como busca.

Sobre os princípios da organização orientada para a estratégia (SFO's), não há um acompanhamento específico. A empresa aproveita a estrutura já existente. A cultura/filosofia é fazer o melhor pela empresa. A empresa utiliza essa motivação para tentar alavancar o processo de estratégia de modo que a cultura da empresa transcenda os cargos seja vivida plenamente na empresa.

5.2 BEMATECH

A Bematech tem 20 de idade nasceu com o trabalho de mestrado dos seus dois fundadores; desse modo a empresa tem uma formação acadêmica de dois empreendedores

engenheiros. Do mestrado surgiu a ideia do negócio um *hardware* de telex (inicialmente) que originou em uma impressora fiscal. Calcada em controle, focada em automação comercial. Trabalhando fortemente a profissionalização da empresa, 2001 abertura de ações, contratação de profissionais do setor de varejos, comunicações e tecnologias e também focada na sua rede de assistência. Foco amplo no segmento de atuação.

Quadro16 - Histórico da empresa Bematech

Histórico da Bematech	
Ano	Fatos relevantes
1987	Em 1987, os engenheiros eletrônicos Marcel Malczewski e Wolney Betiol, deram início ao curso de pós-graduação no qual desenvolveram dois trabalhos de dissertação relacionados a sistemas de impressão matricial por impacto. A partir disso, decidiram transformar o projeto em um empreendimento, visando obter um produto possível de ser industrializado e comercializado em escala.
	Em dezembro de 1989, Marcel Malczewski e Wolney Betiol tiveram o projeto relacionado a sistemas de impressão matricial, aceito como o primeiro empreendimento da recém-fundada incubadora tecnológica de Curitiba.
1990	Em 1990 foi construída a Bematec, empresa especializada no mercado de impressoras matriciais. E em 1991, após várias negativas por parte dos órgãos nacionais de estimular o desenvolvimento tecnológico e industrial, a Bematec recorreu à iniciativa privada visando captar recursos financeiros, admitindo seis novos sócios. Desta forma, em setembro daquele mesmo ano, a Bematec Ltda. foi transformada em Bematech Indústria e Comércio de Equipamento Eletrônicos S/A.
1991	A Bematech deu início ao seu projeto de mini-impressora com o objetivo de começar uma diversificação de produtos e ao verificar a tendência de mercado para a modularização de automação bancária. Foi a primeira empresa brasileira a fabricar mini-impressoras em larga escala e a primeira a fornecer blocos impressores integrados para terminais de autoatendimento. Ainda em 1991, a Bematech tornou-se sociedade por ações de capital fechado e instituiu seu conselho de administração.
1993	A Bematech iniciou a venda de impressoras para automação bancária.
1995	Em 1995, buscando atender seus principais clientes, a empresa inaugurou uma filial em São Paulo, e iniciou a construção do canal de comercialização.

Histórico da Bematech (continuação parte-2)	
Ano	Fatos relevantes

1996	No início de 1996, a Bematech decidiu ofertar seus periféricos de Tecnologia para Varejo a Distribuidores que anteriormente já revendiam ou agenciavam vendas de mini-impressoras. Neste ano, a empresa homologou sua impressora fiscal.
1997	Em 1996, a Bematech inovou novamente ao desenvolver o primeiro Bloco Impressor com tecnologia de impressão térmica do Brasil. Além disso, foi apresentado o programa Bematech Software Partners.
1998	Em 1998, foram comercializadas 10.000 destes blocos somente com a Itaotec. Segundo pesquisa, dos 50 mil <i>checkouts</i> instalados no Brasil (PDVs fiscais, PDCs não fiscais e caixas registradoras), 35% das impressoras desses PDV's foram fabricadas pela Bematech.
1999	Em 1999, foram instalados cerca de 130.000 <i>checkouts</i> no Brasil. Das impressoras desses <i>checkouts</i> , 45% eram Bematech.
2000	Em 1999 e 2000, ocorreu a grande explosão nas vendas de impressoras fiscais no país, motivadas pela obrigatoriedade da lei de cupom fiscal. Neste período, a empresa atingiu seu ápice de faturamento até então, alcançando a marca de 63 milhões de reais em 2000, 50% das impressoras instaladas num universo muito parecido com o de 1999. Ainda em 2000, a Bematech deu início à reformulação do estatuto comercial e do acordo de acionistas para adaptá-lo às regras do novo mercado da BOVESPA.
2001	Em 2001, foi efetuada a primeira exportação de blocos matriciais para Bematech Internacional, em Atlanta, nos Estados Unidos.
2002	E em 2002, a Bematech adquiriu o direito de comercializar os produtos da Yanco, empresa concorrente e líder de mercado no segmento de caixas registradoras. A partir de então, a Bematech ampliou sua linha de produtos para automação comercial, abrindo uma nova unidade fabril em Manaus. Paralelo a isso, ocorreram significativas mudanças no canal de comercialização. A empresa começou a trabalhar com um modelo híbrido de comercialização do qual fazem parte distribuidores, revendas e representantes. O ano de 2002 também foi marcado pelo projeto das impressoras para as Urnas Eletrônicas, no qual a Bematech forneceu 75 mil impressoras para a Unisys, que venceu a licitação junto ao TSE.
2003	Foi criada em 2003 a Universidade Bematech, um modelo de gestão de treinamento corporativo com a missão de “promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento do capital intelectual por meio da capacitação contínua e inovadora dos parceiros comerciais, clientes, fornecedores e funcionários, visando ao crescimento dos negócios e das competências Bematech”. Por meio deste conceito, a Universidade Bematech centralizou a gestão das atividades de treinamento que já vinham acontecendo em várias cidades do Brasil.

Histórico da Bematech (continuação parte-3)	
Ano	Fatos relevantes
2004	Em 2004, a Bematech lançou a linha de impressoras fiscais térmicas com tecnologia MFD

	(Memória Fita Detalhe), e o projeto Bematech One Stop Shop – Boss , um canal exclusivo para revendedores.
2005	E em 2005, a Bematech criou 9 filiais para atender a todas as regiões do país, e mudou seu foco para soluções em automação comercial, distribuindo conjuntos de equipamentos completos para pontos de venda, serviço de assistência técnica e sistemas de gestão.
2006	O ano de 2006 foi marcado pela consolidação da Bematech como provedora de soluções completas em tecnologia para o varejo, chegando ao seu máximo com a aquisição de três empresas que passaram a completar o <i>portfólio</i> de produtos e serviços oferecidos pela companhia: GSR7, Gemco e C&S. Ainda neste ano, a Bematech inaugurou oficialmente sua nova unidade fabril, em São José dos Pinhais-PR, e lançou o Bematech Varejo Total - BVT.
2007	A empresa começou o ano de 2007 fortalecendo sua estratégia de atuação mundial, com a inauguração oficial da subsidiária em Buenos Aires, na Argentina, e abertura da Bematech Europe GmbH, com sede em Berlim, na Alemanha, objetivando ampliar os canais comerciais na Europa. Em abril do mesmo ano, a Bematech ingressou no novo mercado da BOVESPA. Seguindo as melhores práticas de governança corporativa, a empresa realizou um processo bem sucedido de abertura de capital com o objetivo de melhorar o acesso a recursos para financiar a continuidade do seu crescimento.
2008	Neste ano, a Bematech adquiriu 5 novas empresas como forma de ampliar seu <i>portfólio</i> e mercado de atuação: Renetch, Snack Control, CMNet, MisterChf e Logic Controls, em Nova Iorque, EUA.
2009	A consultoria Ana Couto Branding e Design inicia reposicionamento e a revitalização da marca Bematech.

Fonte: www.bematech.com.br

Quadro 17- Resumo empresa Bematech

Resumo Perfil Bematech	
Core Business	Soluções para automação no varejo (<i>software ee hardware</i>)
Foco	Permanecer na vanguarda no mercado de atuação com foco diferencial na capacitação de todos envolvidos no processo.
Porte	Grande
Sede	Curitiba-PR

Fonte: www.bematech.com.br

5.2.1 *Portfolio* da organização

A empresa tem em seu *portfólio* soluções para o varejo, tendo como grande objetivo tornar o comércio eficiente (missão), verticais de varejo em hotelaria, restaurantes líder de mercado em bar, mercearia. *Hardware. softwares* , , serviços e capacitação ao varejista. Na ótica da Bematech é perceptível que a automatização melhora a eficiência dos negócios dos clientes. Essa é a visão de sustentabilidade. Propiciar o constante sucesso de nossos clientes e consequentemente o sucesso da Bematech.

5.2.2 Modelo de controle / rotinas de execução e controle

A empresa tem a estratégia em seu DNA. Existe um processo formal de controle e medição dos indicadores quantitativos e qualitativo. A empresa faz um *workshop* anual de planejamento, e um processo formal de acompanhamento mensal desde o *board* ao comitê

estratégico, formado por algumas pessoas do conselho da empresa. O *Board* olha com frequência é uma condição *sine qua non*.

Existe uma área que consolida os controles. O controle do PE é realizado pelo sistema QPR (*Quality Process Results*). O *Board* recebe informações mensalmente previamente avaliadas pelo comitê de gestão. No entanto há uma simplicidade nesse caso. O controle reflete as possibilidades do dia a dia, seguindo as capacidades de mensuração que tragam subsídios para tomada de decisão. As pessoas são cobradas por *performance*, o processo de gestão, controle e estratégia é bem fechado. Quanto ao acesso à informação as áreas têm acesso ao todo e às suas informações. Os diretores sabem o porquê das cobranças e capilarizam as cobranças para os demais níveis. A empresa está em um processo de aculturação, mas como processo formal, existem as divulgações de resultados da empresa para seus acionistas. Posteriormente são apresentados esses resultados internamente para os colaboradores.

5.2.3 Identificação e gerenciamento dos processos / definição da estratégia por stakeholders

A empresa trabalha com a metodologia do *Balanced Scorecard*, o foco fundamental são os *stakeholders* a capacitação é tanto para clientes quanto colaboradores. A área de Recursos Humanos na Bematech tem um papel fundamental desde o crescimento pessoal até o reconhecimento das pessoas por meio do PPR (Programa de participação de resultados).

Um agente importante de desenvolvimento é a Universidade Bematech que gerencia todo o processo de treinamento e desenvolvimento. Todos os indivíduos da organização passam por algum tipo de treinamento, seja da área comercial, seja da área de gestão e até mesmo os parceiros. A capacitação é apontado pela Bematech como um diferencial em relação ao mercado.

A empresa vê de maneira muito forte a capacitação nos processos de valores. Foram implantados dois *softwares*, sendo um deles o QPR. Desse modo, foram mapeados todos os processos, inclusive da área internacional. O mapeamento é realizado simultaneamente com os indicadores. A empresa olha *vis à vis* com o planejamento estratégico. Por exemplo, o processo de devolução de equipamentos possui todo seu ciclo mapeado. Para essas particularidades a empresa conta com os TOR's (time de otimização de resultado): Grupo interdisciplinar de análises integradas. Esses se reúnem quinzenalmente. Atualmente a empresa conta com processos e indicadores ligados aos TOR's. O desafio maior é enxergar a

contribuição de cada colaborador com a satisfação dos clientes no finais os que utilizam as soluções e não apenas os que as adquirem.

5.2.4 Direcionamento e gestão de recursos

A empresa conta com um agressivo setor de P&D, existem áreas com *softwares* e *hardwares partners*. O cliente final é o dono dos aplicativos comercializados. A área de processo e qualidade está dentro de desenvolvimento organizacional e também dentro de desenvolvimento organizacional esta TI e RH. Desse modo, existem sinergias com as tarefas e processos de cada departamento. A empresa integra os indicadores com o processo de decisão. No último PE, o orçamento foi realizado em conjunto com o PE. É fundamental essa junção. A tecnologia é o *core business* a empresa conta com um grupo de P&D em Curitiba e no exterior.

A capacitação é um grande desafio: qualificar constantemente as pessoas no processo de acesso de tecnologia e informação organizacional. O mercado está bem aquecido; no entanto faltam pessoas preparadas. A Universidade Bematech prepara os técnicos que estão atuando nas vendas. O recurso humano é o maior desafio dentre os três. O processo de retenção é acompanhado de um pacote de benefícios diretos e indiretos a organização tais como: treinamento, línguas, MBA's. São trabalhados módulos de gestão de controle para os níveis de gerência.

5.2.5 Mapa Estratégico: manutenção, avaliação e análise de suficiência

A manutenção do mapa estratégico é realizada pela área de planejamento e controle; o *book* direciona as necessidades da manutenção por meio das reuniões. O PE deve ser dinâmico, centrado nos fatores críticos de sucesso. O processo sofre um constante repensar, e o aprendizado se aperfeiçoa a cada ciclo. No próprio sistema conta com o *dash board*, além do *book* da organização que dispõe desde condições estratégicas como políticas e objetivos até relatórios financeiros. Mapa, cadeia de valor, processos falta *linkar* com a avaliação de desempenho das pessoas. A empresa realiza avaliações 360° e 180°, o ciclo de avaliação e crescimento é gerenciado para o processo de planos de promoção e desenvolvimento dos colaboradores. Quanto à comunicação é um fator crítico assim como qualquer empresa. Comunicar, fazer com que as pessoas realmente entendam o que elas estão fazendo ali. A Bematech é uma empresa que valoriza o conhecimento; as empresas mais relevantes do segmento também perceberam essa questão.

5.3 GESPLAN

A Gesplan S.A. foi fundada em 1997, e sua sede está localizada na cidade de Joinville/SC, um dos maiores pólos de tecnologia de *software* do Brasil. Visando cobrir a lacuna dos sistemas ERP's para as funções gerenciais do processo do Planejamento e da Gestão Financeira, a Gesplan desenvolve *softwares* que buscam as informações e as regras de negócios nesses sistemas e resume-as num modelo padronizado, sumarizado, permitindo que o executivo aplique premissas, projete cenários, simule decisões, elabore planos e gere indicadores de desempenho do negócio, numa visão de curto, médio e longo prazos. Observando o cenário de meados de 2000, os sócios fundadores vislumbraram possibilidades no mercado de ERP's. A empresa surgiu com foco em planejamento em cenários e prospecção e interpretação de ambientes. Observou-se que boa parte dos *softwares* eram técnicos; porém não davam o suporte na área de gestão; eram mecanismos que serviam como uma colcha de retalhos, porém que não davam integração na informação.

Quadro 18- Resumo empresa Gesplan

Resumo Perfil Gesplan	
Core Business	Soluções em controle financeiro, processos e gestão.
Foco	Expandir com parceiros estratégicos (Foco em vendas tercerizadas).
Porte	Médio
Sede	Joinville-SC

Fonte: www.gesplan.com.br

5.3.1 *Portfolio* da empresa

Foco inicial foram *softwares* para planejar e acompanhar *performance* e modelos de gestão financeira, em processos de controle e planejamento e Gestão financeira e econômica. O *portfólio* é direcionado a empresas de grande porte devido à dimensão dos aplicativos. Carteira de 380 empresas, 90-100 grupos econômicos no Brasil e em multinacionais. Praticamente a nossa solução é cobrir o *gap* de planejar, avaliar e monitorar o desempenho. O 1º produto foi de modelagem econômica e financeira, peça fundamental para a gestão. O 2º foi um produto de planejamento estratégico envolvendo KPI's, estabelecendo a lógica de planejamento e controle interno e orçamento. Os sistemas desenvolvidos pela Gesplan são destinados a auxiliar as empresas no gerenciamento de *performance* do negócio (BPM – Business Performance Management) e apoio à decisão, oferecendo soluções integradas para

suportar os processos de planejamento, orçamento, gestão de desempenho, gestão financeira (CTM – Cash & Treasury Management) e gerenciamento estratégico.

5.3.2 Modelo de controle/ rotinas de execução e controle

A Gesplan utiliza o seu aplicativo GSEM uma solução *web* para informação de seus indicadores a seus colaboradores: indicadores de controle, atendimento e relacionamento. A empresa está passando por uma mudança de formato de gestão. A empresa tem como processos fundamentais: Desenvolvimento, Comercialização, Entrega e Atendimento. A estratégia é trabalhada ao nível de comitê gestor: Presidência, Gerência Comercial, Desenvolvimento e Administrativa RH. No segundo nível: comitê gestores, gerente de consultoria, gerentes de negócios, gerente comercial, gerente de projetos. O exercício do desdobramento estratégia e definição. Os demais colaboradores estão envolvidos nos planos de ação como executores.

A empresa gerava seus ciclos de forma tradicional até 2005. Diretrizes organizacionais, Análise *Top down* e composição das diretrizes organizacionais: missão, visão e SWOT. Verificou-se que esse processo demandava muito esforço e possuía uma espécie de ruptura conceitual de um ano para outro. Em 2007 a empresa repensou o processo da empresa definindo a proposta de valor para seus clientes: a reutilização de ativos; aproveitaram-se os trabalhos anteriores. No atual momento a empresa está redesenhando suas duas grandes unidades de negócio. Desse modo, a responsabilidade passou a ser integrada devido ao processo. Esse desenho estimula a mudança de uma visão por processos. Isso está gerando uma modificação de alguns processos que ficaram compartilhados entre as áreas. Um processo crítico redirecionado foi: a comercialização – Planejamento de vendas, Pré-venda, venda e consultoria, agora com o mesmo gestor. O processo de Desenvolvimento entrega, aceite homologação e ativo. O processo de planejamento cessa no fim do ciclo, vive-se um rompimento cíclico da estratégia com o orçamento: Síndrome do auto engano e a complexidade coletiva. Contribuição do BSC foi organizar e sistematizar indicadores que façam sentido, de maneira que o mapa exponha o processo causa-efeito.

Painel dinâmico de gestão: A abordagem do controle atinge as etapas e cria um processo desdobrado delegando a responsabilidade a cada parte cabível. A empresa está em processo de redefinição das estratégias do ciclo vigente. Orçamento *Top Down* nessa etapa. Definido o macro tema retenção e ampliação envolvendo práticas de negócios e de qualidade, e a parte de expansão será basicamente tercerizada deixando, de ser foco da gestão de negócios, passando a ser um processo de execução externalizado. Os canais de parcerias

foram pensados a partir de 2005. Nesse formato se delega poder; no entanto amplia-se a visão e a atenção do negócio.

A parte do gerenciamento estratégico está disposta no GSEM. Utiliza-se o módulo do *Plan* e o do *budget*. O controle e orçamento tem desdobramento por áreas. Os indicadores são acompanhados pelos gestores por meio do *software* e são relatadas análises quando esses não alcançam seus objetivos. Com a amarração da orçamento com a estratégia, a empresa vincula os resultados às disponibilidades financeira. A execução é a materialização; no entanto nem todo o processo de planejamento é aplicado. O papel do controle de desempenho é disponibilizar condições para a mobilização das pessoas.

O processo de controle de indicadores com a redefinição de processos ficou compartilhado com essa nova visão. O novo organograma traz essa condição. Os gestores estão sendo cobrados por: médio e longo prazo, práticas de negócios, relacionamentos estratégicos, alianças estratégicas e necessidade de investimento em produto. O módulo de desenvolvimento compreende o acompanhamento e manutenção das execução das ações em médio prazo e curto prazos.

As estratégias e ações são coordenadas por planos de ação, dando ligação e sinergia da estratégia ao orçamento: planos de ações e orçamentos. As ações são desdobradas em iniciativas e estas possuem uma previsão de gastos. Alguns indicadores estão diretamente ligados ao orçamento. O escritório em São Paulo trabalha fortemente com a prática de negócio: produto, qualidade e requisitos do cliente; é uma forma de assegurar o produto dentro do orçamento e da qualidade esperada pelo cliente.

5.3.3 Identificação e gerenciamento dos processos / definição da estratégia por stakeholders.

A Gesplan direcionou sua estratégia por clientes. Construiu um mapa para os 10 maiores clientes, dando ênfase às estratégias de abordagem aos clientes; isso a longo prazo. Assim têm-se duas dimensões: empresas parceiras e clientes. A SWOT identifica e trabalha a intenção desses fatores; haja vista as possíveis complicações econômicas na carteira de clientes, os consultores e a área comercial precisam estar atentos a esses aspectos. Questões econômicas de cunho e de interferência direta na manutenção dos clientes.

5.3.4 Direcionamento e gestão de recursos

Dentro do *budget* módulo econômico-financeiro é enviado *e-mail* no decorrer do acompanhamento dos gastos: compreendendo valores orçados e realizados. Acompanha o *status* e os eventuais gastos adicionais. Esse processo facilita a compreensão e alocação de recursos. No módulo GSEM, é possível acompanhar a *performance* atual com o desempenho nos anos anteriores.

Painel de Controle: O GSEM, mecanismo de acompanhamento da empresa, que, por meio de KPI's, a empresa monitora seus processos. Os indicadores auxiliam no processo de sinergia de processos. Os indicadores são dispostos nos níveis de resultado, acompanhamento do processo e indicadores qualitativos. Os indicadores de processo são de conhecimento comum da empresa e circula por telas na empresa em tempo real. Esses indicadores auxiliam a compreensão dos colaboradores com possíveis *gaps* no processo. Problemas no atendimento, por exemplo são divulgados com sinais de alerta orientando os responsáveis sobre tais problemas. Problemas de retenção e atendimento interferem diretamente na receita e na manutenção da carteira. Pensando nessas conexões, é que a empresa estabelece a cultura de acompanhamento constante de indicadores.

Retenção de pessoas: A empresa tem um baixo *turn over*, a empresa tem uma flexibilidade muito grande, delega e dá um amplo espaço pra atuação. As pessoas participam de decisões no processo. Os clientes também são um fator de retenção, pois os colaboradores têm oportunidade de trabalhar dentro de grandes empresas e vislumbrar práticas de vanguarda em TI. A empresa conta com PPR (Programa de Participação dos Resultados) o que integra os esforços organizacional, traduzindo-os em números e gratificações a seus colaboradores. O desafio é crescer e buscar constantemente readequar a estrutura da organização, comunicar as pessoas e manter os processos coordenados.

Análise crítica é composta pelos critérios: (a) Fato, (b) Causa e (c) Ação, justifica-se com anexos e análise dos pontos fato, causa e ação. Os processos de Anomalias são dispostos no sistema pelo cliente, gerando transparência no controle da qualidade.

A Gesplan deu um peso muito grande para a modelagem econômica financeira e os indicadores de controle. Garantir a geração de receita é dispor de argumentos para perenidade e competitividade. Aliando a venda e desenvolvimento com uma visão integrada e focada no cliente. A empresa separa em indicadores de resultado e tendência. A comunicação mais transparente pode promover melhor processo de aceitação e contribuição dos funcionários.

A empresa divulga por meio de uma tela seus resultados; o sistema de divulgação tem uma espécie de *slide show* que mostra aspectos relevantes naquele espaço de tempo, notícias, problemas com o processo. Essa prática evita problemas futuros com clientes. Avaliação dos projetos, pela ótica do clientes, tempo, funcionalidade. Adquirir, implementar e adotar são os passos que fazem complexos os sistemas. Muitas vezes o cliente não vê o agregado do sistema. O sistema traz o controle dos intangíveis, avalia-se o desempenho dos coordenadores frente aos trabalhos prestados.

5.3.5 Mapa Estratégico: manutenção, avaliação e análise de suficiência

A partir da percepção do mapa, os colaboradores estão voltados a atender questões de perspectiva dos processos internos. A empresa segrega mapas por processos de criação de valor, dando ênfase ao cliente. O segundo mapa teve um direcionamento ao crescimento da base instalada. A meta de crescimento dessa base foi superada, graças aos esforços de orientação do mapa. Foi feito um *brainstorming* entre os gestores definindo estratégias de criação de canais, renovação tecnológica, visão de produtos (*portfólio*).

5.4 ANÁLISE DE ADERÊNCIA DO RECORTE “CONTROLE” DO MÉTODO COM AS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Com base nas entrevistas realizadas nas empresas de Tecnologia de Informação foi composto um painel com as principais atribuições de controle evidenciadas nessas empresas. Essas atribuições foram analisadas e verificada a aderência com o modelo. Os requisitos de controles verificados foram: (11) direcionamento de recursos, (12) definição dos sistemas de controle, (13) composição gráfica da estratégia e (14) painel de instrumentos. A análise de aderência não faz menção à eficiência ou ineficiência do sistema de controle / gestão da empresa, mas sim à sinergia do mesmo com o método proposto pelo estudo.

5.4.1 Análise geral do processo de controle da Pelissari

Enquadrando os requisitos da Pelissari, destacam-se alguns meios de controles. A Pelissari conta com um processo de Iniciativas Estratégicas as quais fazem menção à metodologia do *Balanced Scorecard*. A empresa possui uma gestão direcionada a basicamente dois *stakeholders*: clientes e colaboradores.

Quadro19- Requisitos gerais de controle da Pelissari

MECANISMOS GERAIS DE CONTROLE DA EMPRESA PELISSARI				
Req	Requisitos do	Mecanismos da	Abordagem	Observações

No.	método	empresa	Estratégico	Tático	Operacional	
15	Desdobramentos estratégicos	Iniciativas estratégicas	X			Rumos deliberados pela Alta administração
13	Representação Gráfica da estratégia	Mapa estratégico	X			Focado à Alta administração
14	Composição do painel de indicadores	Caderno de Gestão	X			Indicadores de acompanhamento
12	Definição dos sistemas de controle	Utilização do SAP®	X	X	X	A empresa utiliza o SAP® para sua Gestão.
16	Análises periódicas do ciclo	R.A.C. (Relatório de Análise Crítica)	X	X	X	Reuniões trimestrais de verificação e ajustes de rumos
17	Ajustes no ciclo	Auditorias (3ª geração processos)		X	X	3º Ciclo de processos, focado na melhoria contínua.
14	Composição do painel de instrumentos	Gestão à vista		X	X	Indicadores operacionais (Atendimentos, SLA's)
11	Direcionamento de recursos	Plano desenvolvimento do Colaborador	X			Plano contínuo de treinamento e desenvolvimento
11	Direcionamento de recursos	P&D	X			Utilização da expertise da parceira SAP®

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

Enquadrando os requisitos da Pelissari, destacam-se alguns meios de controles. A empresa em questão conta com um processo de Iniciativas Estratégicas as quais fazem menção como peça fundamental do seu processo estratégico. Conta também com uma representação gráfica por meio de mapas estratégicos. A empresa dispõe de um caderno de

gestão ao qual estão dispostos os principais indicadores de controle. O sistema utilizado pela empresa é o SAP® sistema este que possui diversos módulos com integração e interface por níveis. Conta com um processo periódico de análises críticas e da mesma forma conta com um processo de auditoria interna. O processo de controle da Pelissari pode ser sintetizado conforme o Quadro-20 na sequencia:

Quadro 20- Análise da Pelissari

Análise da Pelissari		
Req No.	Descrição do Requisito	Abordagem da empresa
11	Direcionamento de recursos	Financeiro: A empresa conta com sistema de orçamento do SAP® e utiliza o mesmo para execução de suas operações. Humano: A empresa compromete parte do seu faturamento com treinamento e desenvolvimento. Tecnológico: A empresa foca nas novidades produzidas pela SAP® em seu nicho estratégico: empresas de logística.
12	Definição dos sistemas de controle	A empresa conta com o <i>software</i> SAP® para atividades de controle e gestão.
13	Representação gráfica da estratégia	Utiliza como meio de expor a estratégia a metodologia do BSC (<i>Balanced Scorecard</i>) por meio de mapas estratégicos a estratégia está comunicada entre a alta administração.
14	Composição do painel de indicadores	A empresa conta com dois níveis de exposição de indicadores: (1) caderno de gestão que além dos indicadores dispõe os planos de ação e principais informações do processo estratégico: Andamento de projetos e relatórios de análises.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

Dentre as ferramentas utilizadas no estudo, pode-se destacar a externalização dos seguintes requisitos: Quanto ao BSC, a empresa possui iniciativas estratégicas, mapa estratégico e o painel de indicadores. Já para o Prisma de *Performance* a empresa definiu alguns *stakeholders* (Cliente, colaborador e parceiros de negócios). No entanto, algumas vinculações do prisma de *performance* não foram plenamente evidenciadas, tais como a ligação do ciclo de planejamento e gestão por *stakeholder*. O GPD é abordado indiretamente no processo de qualidade que a empresa esta desenvolvendo e dentro dos planos de ação e projetos.

5.4.2 Análise geral do processo de controle da Bematech

A análise na empresa Bematech constatou um processo de controle equilibrado e disperso entre os níveis de hierárquicos. No nível estratégico existem reuniões corporativas com os acionistas como meio de prover a ponte entre os investidores e os negócios. No nível tático. Ao nível operacional a empresa trabalha com os TOR's (Times de Otimização de

Resultados), times estes que colaboram com a melhoria das rotinas administrativas e compõe a ligação entre a estratégia e os seus ajustes necessários.

Quadro 21- Requisitos gerais de controle da Bematech

MECANISMOS GERAIS DE CONTROLE DA EMPRESA DA EMPRESA BEMATECH						
Req No.	Requisitos do método	Mecanismos da empresa	Abordagem			Observações
			Estratégico	Tático	Operacional	
12	Definição dos sistemas de Controle	QPR- <i>Quality Performance Results</i>	X	X		
11	Direcionamento de Recursos	Capacitação 360° (Colaboradores, Clientes e Parceiros comerciais).	X	X	X	A empresa investe amplamente em capacitação tanto dos clientes, funcionários quanto de parceiros de negócios
11	Direcionamento de Recursos	P&D: Existe uma área interna responsável por pesquisas em <i>softwares</i> e <i>hardware</i> . Conta também com parceiros no desenvolvimento dessas soluções.	X			
16	Análises periódicas do ciclo	TOR's (Times de Otimização de resultados)		X	X	
14	Composição do painel de instrumentos	<i>Book</i> de gestão	X			
13	Representação Gráfica da estratégia	Mapa Estratégico(1) <i>Dash boards</i> com Fluxos de processos(2)	X(1)	X(2)	X(3)	

		Relatórios Gerais(3)				
--	--	----------------------	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelos autor, 2011.

Enquadrando os requisitos da Bematech, destacam-se alguns meios de controles. A empresa em questão conta com um processo de projetos e ações estratégicas os quais têm ligação com o processo estratégico. Conta também com uma representação gráfica por meio de mapas estratégicos. A empresa dispõe de um *book* de gestão no qual estão dispostos os principais indicadores de controle. O sistema utilizado pela empresa é o QPR-*Quality Process Result*. Conta com um Time de Otimização de resultados que interfere em questões táticas e operacionais. O processo de controle da Bematech pode ser sintetizado conforme o Quadro-22, na sequência.

Quadro-22: Análise da Bematech

Análise da Bematech		
Req No.	Descrição do Requisito	Abordagem da empresa
11	Direcionamento de recursos	P&D: Existe uma área interna responsável por pesquisas em software e hardware. Conta também com parceiros no desenvolvimento dessas soluções.
12	Definição dos sistemas de controle	A empresa conta com o software QPR- <i>Quality Performance Results</i> .
13	Representação gráfica da estratégia	Utiliza como meio de expor a estratégia a metodologia do BSC (<i>Balanced Scorecard</i>) por meio de mapas estratégicos a estratégia está comunicada entre a alta administração. Mapa Estratégico(1), <i>Dash boards</i> com Fluxos de processos(2) e Relatórios Gerais(3).
14	Composição do painel de indicadores	<i>Book</i> de gestão.

Fonte: Elaborado pelos autor, 2011.

Dentre as ferramentas utilizadas no estudo, pode-se destacar a externalização dos seguintes requisitos. Quanto ao BSC a empresa possui iniciativas estratégicas, mapa estratégico e o painel de indicadores. Já para o Prisma de *Performance*, a empresa definiu alguns *stakeholders* (acionistas, cliente, colaborador, usuário e parceiros de negócios). No entanto algumas vinculações do prisma de *performance* não foram plenamente evidenciadas, tais como a ligação do ciclo de planejamento e gestão por *stakeholder*. O GPD é abordado indiretamente no processo de qualidade que a empresa está desenvolvendo e dentro dos planos de ação e projetos.

5.4.3 Análise geral do processo de controle da Gesplan

A análise na empresa Gesplan constatou um processo de controle equilibrado e disperso entre os níveis de hierárquicos. No nível estratégico existem reuniões corporativas composta pelo comitê gestor. No comitê participam o Diretor Presidente, Diretores e representantes da área comercial, da Consultoria e do Administrativo (RH). Em termos operacionais a empresa conta com um processo de gestão a vista no qual são repassados

indicadores em tempo real, indicadores que se referem a acordos de nível de serviço e indicadores do negócio.

Quadro 23 - Requisitos gerais de controle da Gesplan

MECANISMOS GERAIS DE CONTROLE DA EMPRESA DA EMPRESA GESPLAN						
Req No.	Requisitos do método	Mecanismos da empresa	Abordagem			Observações
			Estratégico	Tático	Operacional	
12	Definição dos Sistemas de Controle	GSEM (software próprio e comercializado pela Gesplan)	X			
16	Análises periódicas do ciclo	Comitê Gestor: Formado por representantes das áreas de Gestão, Comercial, Consultoria, Desenvolvimento e RH	X	X	X	
15	Desdobramentos estratégicos	Planos de ação	X	X	X	
11	Direcionamento de recursos	Orçamento <i>Top down</i> ; Desenvolvimento de softwares; T&D	X			
14	Painel de instrumentos	KPI's (GSEM)	X	X		
13	Representação Gráfica da estratégia	Mapa Estratégico (gestão) Mapa Proposta de Valor (Clientes) Mapa interno (base instalada)	X	X		

Fonte:Elaborado pelos autor,2011.

Enquadrando os requisitos da Gesplan destacam-se alguns meios de controle. A empresa em questão conta com um processo de planos de ações, iniciativas, mapas de valor e projetos estratégicos os quais têm ligação com o processo estratégico. Conta também com uma representação gráfica por meio de mapas estratégicos. A empresa dispõe de um sistema próprio o qual gere seus indicadores o orçamento e boa parte das atividades. Em termos de gestão de controle a empresa dispõe de um comitê de gestão que delibera questões de caráter estratégico, há um segundo nível de comitê que discute questões mais pontuais referentes as rotinas de trabalho. O processo de controle da Gesplan pode ser sintetizado conforme o Quadro-24 na sequência.

Quadro-24: Análise da Gesplan

Análise da Gesplan		
Req No.	Descrição do Requisito	Abordagem da empresa
11	Direcionamento de recursos	Orçamento <i>Top Down</i> ; Desenvolvimento de softwares; T&D
12	Definição dos sistemas de controle	A empresa conta com o <i>software APR – Quality Performance Results</i> . GSEM (<i>software</i> próprio e comercializado pela Gesplan)
13	Representação gráfica da estratégia	Mapa Estratégico (gestão) Mapa Proposta de Valor (Clientes) Mapa interno (base instalada)
14	Composição do painel de indicadores	KPI's (GSEM)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

Dentre as ferramentas utilizadas no estudo pode-se destacar a externalização dos seguintes requisitos. Quanto ao BSC a empresa possui projetos/iniciativas estratégicas, mapas estratégicos e o painel de indicadores. Já para o Prisma de *Performance* a empresa definiu alguns *stakeholders*: acionistas, cliente, colaborador, usuário e parceiros de negócios. No entanto algumas vinculações do Prisma de *performance* não foram plenamente evidenciadas, tais como a ligação do ciclo de planejamento e gestão por *stakeholder*. . O GPD é parcialmente por meio da definição dos mapas de valores dos maiores clientes da organização; nesse sentido a empresa trata o GPD de maneira internalizada no processo de qualidade que a empresa está desenvolvendo e dentro dos planos de ação e projetos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo centrou esforços em compreender a interação entre a intenção do gestor e os resultados percebidos nas organizações de Tecnologia de Informação. O fator intenção foi tratado como a estratégia pretendida, diretamente deliberada por parte do gestor. O fator resultado foi pontuado como o *output* do processo estratégico, considerando as ações necessárias para a plena execução. O termo de união entre esses dois fatores denominado no estudo como “mobilização” foi analisado como um meio para instrumentalizar o fator controle da estratégia na prática. O entendimento de mobilização nesse estudo é a forma que as pessoas nas organizações dispostas nos diversos níveis hierárquicos agem em prol do alcance dos resultados e conseqüentemente o atendimento da estratégia. Esta mobilização é o elemento de integração prático entre a estratégia e os resultados organizacionais. Neste estudo limitou-se a aferir mobilização por meio da composição de um método de tradução e controle da estratégia: MTCE.

A escolha dos instrumentos de controle se fundamentou nas condições de amplitude e funcionalidade das ferramentas de gestão pesquisadas. Na condição de amplitude, por tentar dispor de um caminho que mapeasse desde o pensamento estratégico, representando aqui a intenção dos gestores, passando pela tradução e pelo controle propriamente dito do processo. Na condição de funcionalidade pela facilidade de sinergia entre as ferramentas em prol de compor um método. Como resposta ao objetivo específico de “Escolher os instrumentos de tradução e controle da estratégia” foram escolhidas três ferramentas de gestão estratégica: (1) O Prisma de *Performance*, (2) o *Balanced Scorecard* e o (3) Gerenciamento pelas Diretrizes. Dentre as ferramentas escolhidas o Prisma de *Performance* deu ao método o enfoque às partes interessadas na organização: partindo da contribuição e chegando à satisfação dos *Stakeholders*. O processo meio entre a contribuição e satisfação é tratado pelas estratégias seguido pelas definições de processos e capacidades da organização. , com o desenvolvimento do método conceitual a continuidade do estudo tratou especificamente dos requisitos relacionados ao controle do processo da estratégia. Tratando o controle o estudo focou em operacionalizar por meio de ferramentas e verificar a evidência destas nos casos estudados.

A ferramenta do *Balanced Scorecard* centrou o método na disposição de aferir os níveis de maturação e assimilação da estratégia pela organização. Utilizando-se os cinco princípios da organização orientada para a estratégia, o BSC dispõe um meio de aferir se o ciclo de gestão é conduzido com sinergia à lógica entre a liderança executiva e ao tratamento da estratégia como um processo contínuo. A terceira ferramenta foi o GPD: Gerenciamento

pelas Diretrizes, teve como contribuição ao método dar um enfoque operacional: desdobrar os planos em ações efetivas transpassando os níveis hierárquicos. O GPD se utiliza do PDCA e tem como foco a busca da melhoria contínua. Somadas as três ferramentas há uma preocupação desde a tradução da estratégia por meio de formalização das intenções passando pelo controle representados aqui por mapas estratégicos e indicadores, chegando por direcionamentos de estratégia por *stakeholders* e conciliando com os planos no formato do PDCA.

Para atender o objetivo específico “Analisar os requisitos e mecanismos de controles evidenciados nas empresas estudadas”, a análise demonstrou que o BSC é prática comum a todas as três organizações analisadas: todas tinham a instrumentalização de mapas estratégicos e orientavam a gestão por indicadores e iniciativas estratégicas. Quanto ao Prisma de *Performance* era abordado indiretamente pela escolha e foco dos *stakeholders* e a gestão centrada em estratégias e processos. Porém não havia nenhuma integração explícita que envolvesse os *stakeholders* com a lógica do prisma, lógica essa que prevê a contribuição e acaba na satisfação dos *stakeholders*. Por fim, o GPD teve aderência parcial uma vez que todas empresas focavam em qualidade e utilizavam o PDCA por meio de ciclos contínuos e usavam também o desdobramento das iniciativas e ações.

Para atender ao objetivo específico “Avaliar a aderência entre os aspectos de controle do método e os requisitos das empresas estudadas”, foram analisados quatro dentre os dezenove requisitos do método o estudo focou nos seguintes requisitos: 11-Direcionamento de recursos; 12- Definição dos sistemas de controle; 13-Representação gráfica da estratégia; 14-Composição do Painel de Instrumentos. A análise consistiu em verificar se as organizações estudadas tiveram aderência plena ou parcial com os mecanismos / requisitos citados no método, ou seja, se os requisitos do MTCE eram de alguma forma evidenciados nas empresas estudadas. Quanto ao direcionamento de recursos, a preocupação das empresas esteve voltada na retenção e manutenção dos talentos, tendo em segundo lugar a manutenção e aquisição de novas tecnologias. O orçamento foi visto como uma consequência, um meio de alcance mas não a principal preocupação dentre os 3 recursos. Na definição dos sistemas de controles as empresas tiveram formas diferenciadas: A Pelissari utiliza-se do SAP®; no entanto, para o controle estratégico utilizava planilhas e apresentações em *slides*. Já a Bematech faz sua gestão por meio do *software* QPR. A Gesplan utiliza a solução própria GSEM, que integra módulos econômicos com módulos de planejamento. No processo de representação gráfica todas empresas utilizam os Mapas Estratégicos, derivados da metodologia do BSC e o painel de instrumento tem integração com o referido mapa estratégico.

Para atender ao objetivo geral “Desenvolver um método de tradução e controle da estratégia para empresas de tecnologia de informação”, foi realizada a composição do método; essa combinação foi realizada de maneira matricial envolvendo três ferramentas de gestão anteriormente citadas, e teve a como resultado 19 requisitos dispostos em três frentes: tradução, controle e alinhamento da estratégia. A sequência de operacionalização foi dividida em: pressupostos, diagnóstico, definição de foco, mecanismos de aferição e análise, coordenação e execução da estratégia.

O MTCE serviu como um escopo de construção referencial de passos e requisitos a serem identificados e geridos em organizações de tecnologia de informação. Sua maior contribuição apesar de ser pontual ao vasto campo da estratégia, traz a delimitação de um recorte lógico e prescritivo ao qual pode e deve ser revisto. Pois ao mesmo tempo que cria passos fixos prescritivos para a tradução e controle da estratégia o método possui uma flexibilidade no quesito “aprendizado”, por meio de tal aspecto a organização pode e deve reinventar meios de progressão e assimilação de seus ciclos estratégicos.

Como recomendação do estudo cabe ressaltar que neste caso foi explorado somente o recorte controle do método desenvolvido. O recorte contemplou a verificação prática de quatro dos dezenove requisitos. Os quatro requisitos diziam respeito à parte controle do método. Para estudos futuros seria conveniente verificar a integração do método quando aplicado à tradução, controle e alinhamento da estratégia, contemplando assim os 19 requisitos do MTCE. Para os estudos complementares podem ser levantadas mais questões e atributos de melhorias e críticas ao método proposto e adaptar alguns critérios utilizando o método em outros segmentos. Desse modo, a análise poderia ser direcionada a temas conexos, observando o MTCE por outras atribuições além de controle como, por exemplo: gestão de competências organizacionais-traçando um viés pessoas *versus* processos estratégicos podendo derivar ainda uma análise da estratégia integrada com o capital intelectual e evolução e manutenção dos processos críticos de negócios.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K.R. **The concept of corporate strategy**. In: McKiernan, Peter (ed.). Historical Evolution of Strategic Management. Vol. I. Brookfield, Dartmouth Publishing Company, p.15-44, 1996.

ANSOFF, H. Igor; MCDONELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. 17ª edição. São Paulo: Atlas, 1990.

ARAÚJO, P. H; REDI, R. **Qualidade ao alcance de todos**. 3ª Edição. São Paulo: Editora Gente, 1997.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed.70, 1994.

BARNEY, Jay B. **Firm resources and sustained competitive advantage** in: Journal of Management, 17: 99-120, 1991.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. 19ª edição, Elsevier: Rio de Janeiro, 2009.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. 4ª Edição. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

CHANDLER, Alfred. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industry**. Cambridge: MIT Press, 1962.

COWLEY, M.; DOMB, E. **Beyond strategic vision: effective corporate action with hoshin planning**. Newton: Butterworth-Heinemann, 1997.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DUCLÓS, L. C.; SANTANA, V. **Ciclo estratégico da informação: como colocar a TI no seu devido lugar**. Curitiba: Champagnat, 2009.

FARJOUN, Moshe. **Toward an organic perspective on strategy**. In: Strategic Management Journal, 23:561-594, 2002.

FERANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do balanced scorecard**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.

FREMAN, R. Edward; MCVEA, John. **A stakeholder approach to strategic management**. In: HITT, Michael A.; FREMAN, R. Edward; HARRISON, Jeffrey. The Blackwell handbook of strategic management. 2ª edição. Oxford: Blackwell, cap. 6 – p. 189-207, 2001.

GRANT, Robert M. **Contemporary strategy analysis**. 5ªed. Boston: Blackwell, 2005.

KALLÁS, D.; COUTINHO, A. (orgs). **Gestão da estratégia**: lições de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação**. 20ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Having trouble with the strategy? then map it?** Boston- USA: Harvard Business Review, 2000.

_____. **Organização orientada para a estratégia**. 10ª Edição Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

_____. **Mapas estratégicos**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Alinhamento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **A execução premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. 9ª Edição, São Paulo: Futura, 2001.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

LAMBRIGHT, Kristina T. **Agency theory and beyond: contracted provider's motivations to properly use service monitoring tools**. In: Journal of public administration research and theory. Oxford University Press, 19ª ed. 207-219, 2008.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de informação**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAURINDO, Fernando José B.; ROTONDARO, Roberto G. (orgs). **Gestão integrada de processos e da tecnologia de informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

LUBATKIN, Michael H.; LANE, Peter J.; SCHULZE, William S. **A strategic management model of agency relationship in firm governance**. In: HITT, Michael A.; FREMAN, R. Edward; HARRISON, Jeffrey. The Blackwell handbook of strategic management. 2ª edição. Oxford: Blackwell, cap. 8 – p. 229-258, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Sáfari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre, 2004.

MALHORTA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NEELY, A. **Business performance measurement: theory and practice**. London: Cambridge, 2002.

NEELY, A.; BOURNE, M. **Getting the measure of your business**. London: Cambridge, 2002.

NEELY, A.; ADAMS, C. **Performance prism**. In: Encyclopedia of social measurement, volume 3: Elsevier, 2005.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 16ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

QUINN, J. B. **Strategic change: "logical incrementalism"**. Sloan Management Review, v. 20, p. 7-21, 1989.

REDI, R. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção : **Modelo de implementação da estratégia através do uso integrado do balanced scorecard e do gerenciamento pelas diretrizes**: UFSC, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 23 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

SIMONS, R. **How new top managers use control systems as levers of strategic renewal**. Strategic Management Journal, v. 15, p. 169- 189, 1994.

_____. **Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Boston: Harvard Business School, 1995.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **O modelo estruturalista**. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 29-44, 2005.

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

TZU, Sun. **A arte da guerra**. 28ª Edição. Rio de Janeiro: Record, 2002.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados**. 2ª edição. São Paulo: Siciliano, 1998.

YIN, R. **Case study research: design and methods**. 2ª edição. London: Sage, 1994.

ZACCARELLI, Laura Menegon; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes. **Um lado da moeda: atraindo e selecionando pessoas**. In: HANASHIRO, Darcy Mitiko; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon (orgs). Gestão do fator humano: uma visão baseada em *stakeholders*. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2008.