

Aplicabilidade do Balanced Scorecard (bsc) na Área de Tecnologia da Informação (ti): um Estudo de Caso

Liliane Araújo Pinto
lilianepinto@hotmail.com
IFPI

Natália de Sena Nunes
nataliasena@gmail.com
MARQUISE

Francisco Vicente Sales Melo
vicsmelo@gmail.com
UFPE

Resumo: O impacto da Tecnologia da Informação (TI) no desempenho organizacional tem chamado atenção de vários estudiosos nas duas últimas décadas. O objetivo deste estudo foi verificar como se deu o processo de aplicação do BSC para o gerenciamento de ativos tangíveis e intangíveis na área de TI da empresa Grendene S/A. Procurou-se identificar como o processo foi administrado e quais os impactos após sua implantação. Os resultados mostram que a aplicação do sistema proporcionou uma gestão mais efetiva com resultados satisfatórios e as técnicas utilizadas possibilitaram uma avaliação mais clara no desempenho da área de TI.

Palavras Chave: TI - Balanced scorecard - Estratégia - -

1. INTRODUÇÃO

As empresas, ao se estabelecerem no mercado, procuram se desenvolver e se manterem competitivas. Precisam ter conhecimento do seu ambiente interno e externo, com uma visão crítica de sua situação no espaço que está inserida para, a partir daí, realizar os planejamentos necessários alinhados com os seus objetivos. De acordo com Kaplan e Norton (2000, p. 5), a “estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos”, buscando um alinhamento de seus ativos intangíveis.

Com os avanços da dinâmica mercadológica após a evolução dos estudos voltados para a gestão durante e depois da segunda guerra mundial, as organizações passaram a lidar com o conceito de estratégia surgindo, em paralelo, outras definições e ferramentas como o planejamento estratégico e o *Balanced Scorecard* (BSC). Essas ferramentas auxiliam as empresas a se direcionarem no mercado, mensurando seu desempenho para alcançarem seus objetivos que foram estabelecidos em seus planejamentos (COSTA; ANDRADE, 2006).

Os ativos intangíveis (pessoas, informação e capital organizacional) passaram a ganhar importância reforçando a necessidade de se desenvolver instrumentos de gestão como o BSC. Quando o foco era na indústria predominavam os sistemas de controle financeiro cujo objetivo era monitorar com eficiência alocação de capital físico e financeiro para obtenção de vantagem competitiva. Com o advento da era da informação, a eficiente alocação desses ativos mostra-se, isoladamente, insuficiente para se manter e obter tal vantagem. A gestão dos ativos intangíveis tornou-se, dessa forma, mais decisiva para a competitividade das empresas do que a gestão dos ativos tangíveis (GALAS; PONTE, 2005).

Nesta perspectiva, ferramentas de estratégia são cada vez mais utilizadas na área de administração fazendo-se necessária à sua gestão. Entende-se gestão como o ato de gerir e administrar com objetivo de conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado. Meirelles e Gonçalves (2001) consideram que o conceito é amplo, além disso, a estratégia é complexa e pode-se associá-la desde um curso em ação bastante preciso até a razão de ser da empresa. Com relação ao conceito de estratégia, Mintzberg (1987) conceitua como um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas que orientam as decisões organizacionais na busca de uma posição competitiva no mercado. No entanto, tem-se buscado a melhor forma de realizar uma gestão estratégica para se enfrentar cenários competitivos.

Na busca da competitividade, pensa-se como administrar de forma estratégica utilizando as ferramentas adequadas para a realidade do mercado. Ansoff e McDonnell (1993) consideram que a administração estratégica seja um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral, sendo preciso posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas. Percebe-se, com isso, que há inter-relação entre organização e seu ambiente, com o propósito de ficarem atentos as mudanças do ambiente (externo) para tomada de decisões eficazes.

As organizações procuram implantar metodologias mais concretas para gerir seus ativos intangíveis em virtude da dificuldade de gerir variáveis subjetivas, porém, é comum que estas utilizem as ferramentas em toda sua estrutura, haja vista os modelos existentes são formulados nessa perspectiva. No caso da área de Tecnologia da Informação (TI), considerada atualmente como área estratégica nas organizações, essa preocupação fica evidente visto que nem sempre fatores como o prazo no atendimento das demandas e qualidade são fundamentais para se obter êxito na área. Há fatores subjetivos como relacionamento, captação adequada da informação, conhecimento técnico, comprometimento, etc., que podem determinar a eficiência e eficácia de uma área como essa.

O impacto da área de TI no desempenho organizacional tem chamado atenção de vários estudiosos do assunto nas duas últimas décadas. Pesquisadores como Reich e Benbasat (1996), Sabherwal e Chan (2001) examinaram as necessidades e os benefícios do alinhamento da TI com o restante dos negócios. Observa-se ainda, que, executivos de grandes empresas, vem percebendo a importância desse alinhamento, à medida que procuram obter informações para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio e, conseqüentemente, vantagens competitivas. Neste sentido, surge o seguinte questionamento: É viável aplicar o *Balanced Scorecard* (BSC) na gestão estratégica da área de tecnologia da informação já que este modelo é utilizado para gerir ativos tangíveis e intangíveis das empresas como um todo?

O presente trabalho tem como objetivo verificar como se deu o processo de aplicação do BSC para o gerenciamento de ativos tangíveis e intangíveis na área de TI da empresa Grendene S/A. Procura-se identificar como o processo foi administrado e quais os impactos após sua implementação. Do ponto de vista mercadológico, o estudo torna-se relevante à medida que analisa a aplicabilidade de uma metodologia, já validada em vários estudos, sendo adotada em uma nova perspectiva.

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A gestão estratégica vem sofrendo mudanças ao longo dos anos. Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 257), “o campo da administração estratégica percorreu um longo caminho desde o início dos anos 60. Uma literatura e prática que inicialmente cresceu devagar, depois mais depressa, mas de forma unilateral nos anos 70 e 80 e decolou em várias frentes nos anos 90”. Kaplan e Norton (2000) ressaltam que muitas organizações, mesmo já em fins da década de 1970, operavam sob o rigoroso controle central, por meio de grandes departamentos funcionais. A estratégia era desenvolvida no topo e implementada por meio de uma cultura centralizada de comando e controle. Entretanto, tais sistemas foram concebidos para empresas industriais do século XIX e de princípios do século XX, e são inadequados para o ambiente dinâmico de hoje.

Para Bertero *et. al.* (2003), o ambiente da década de 70 é marcado pelo aumento do tamanho das empresas, tanto multinacionais como nacionais e estatais, e pelo agravamento dos problemas de controle e coordenação destas organizações. Ao mesmo tempo em que colaborava para desenvolver uma atitude de análise das variáveis estratégicas da firma, o planejamento estratégico fornecia os elementos para a racionalização de processos e ganhos de eficiência. Sendo assim, no decorrer dessa década, o planejamento estratégico passou a ser visto como um componente indispensável a qualquer corporação que almejasse alcançar desempenhos de destaque, o que resultou em uma enorme influência sobre a prática da administração e sobre os processos de formação de estratégia.

Diante disto, a fim de melhor elaborar suas estratégias, algumas empresas vem realizando seus planejamentos estratégicos. Bethlem (1998) comenta que na maior parte das empresas é adotada uma metodologia e um modelo para promover o desenvolvimento estratégico (atitude estratégica, processo estratégico, planejamento estratégico, etc). Mintzberg (2000), ao refletir sobre estratégia, trabalha dez escolas relacionadas a administração estratégica. As escolas contribuem para uma melhor formulação estratégica nas organizações, destacando-se aqui a escola do planejamento que, segundo o autor, seus proponentes desenvolveram extensos procedimentos para explicar e, sempre que possível, quantificar as metas da organização (geralmente colocadas, em forma numérica, como objetivos). “Existem centenas de modelos diferentes de planejamento estratégico (...). Porém, a maior parte se reduz às mesmas idéias básicas: tome o modelo SWOT, divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção

especial à fixação dos objetivos, no início, e à elaboração de orçamentos e planos operacionais no final” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.45).

O planejamento estratégico inclui várias etapas. Bethlem (1998) diz que o passo inicial é estabelecer preliminarmente os objetivos e estratégias que a empresa ou grupo pretende seguir. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) denominam essa fase de estágio de fixação dos objetivos. Os próximos estágios, ainda segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), são os de auditoria externa e interna e avaliação das estratégias, por fim, é realizada a programação de todo o processo. Neste contexto, os autores Mendes, Binder e Prado Jr (2006) apresentam algumas premissas do planejamento estratégico, dentre elas: as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas; a responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com um o executivo principal, na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores; as estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas; detalhamento orientado por objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) concluem que, a operacionalização de estratégias dá origem a todo um conjunto de hierarquias em diferentes níveis e com diferentes perspectivas de tempo. No topo do modelo, estão os planos estratégicos e abrangentes em longo prazo, seguidos pelos planos em médio prazo, paralelamente, há uma hierarquia de objetivos, uma de orçamento, uma de subestratégias e uma hierarquia de programas de ação. Contudo, apesar de ser o planejamento estratégico, uma ferramenta sistematizada e eficaz para que as empresas alcancem seus objetivos através das estratégias determinadas, ele enfrentou problemas no início dos anos 80.

Dentre os diversos temas que compõem o campo de estudos de estratégia empresarial, o ‘planejamento estratégico’ tem sido um dos que chamam a atenção pelo volume de discussões dos quais foi objeto ao longo dos anos. Apesar da popularidade conquistada nos círculos de alta gestão desde o seu surgimento na década de 60, a partir dos anos 80, o planejamento estratégico começou a ser questionado por algumas empresas que enfrentaram dificuldades na implementação das estratégias traçadas pelos planejadores (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Bethlem (1998) afirma que, no Brasil, poucas são as empresas que produzem um plano estratégico e menos ainda as que são capazes de atualizá-lo quando as mudanças ambientais recomendam mudanças.

Segundo Miller e Cardinal (1994) muitos pesquisadores consideravam o planejamento estratégico disfuncional e irrelevante devido à rigidez que impunha às organizações, defendendo a idéia de que sua inflexibilidade prejudicava o pensamento criativo e o surgimento de inovações. O planejamento formal começou a ser sinônimo de formalismo, “burocracia” e engessamento, porém verifica-se que as propostas atuais não permeia nesse sentido. A função de planejamento, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é a de “programação estratégica”. O autor afirma que organizações só realizam processos de planejamento quando querem formalizar para toda a organização estratégias já previamente definidas e, neste caso, a estratégia não seria o produto do processo de planejamento, mas sim exatamente o contrário.

Para Charan e Colvin (1999) na maioria dos casos, cerca de 70%, o verdadeiro problema não é a má estratégia, e sim a má execução. Uma vez que esse seria o papel do planejamento, os planos deveriam funcionar como instrumentos tanto para comunicar e descrever para toda a organização todos os detalhes da estratégia pretendida, quanto para controlar a execução ou implementação da mesma. Esse controle deve ser feito em termos da avaliação de como a estratégia pretendida efetivamente se realiza e, ao se realizar, em termos

da ponderação do real impacto disso para a performance geral da organização (MENDES, BINDER, PRADO JR, 2006). O planejamento estratégico, em princípio, era vista como algo determinado de cima para baixo, os planejadores não eram os mesmos executores, com o passar dos anos, foi sendo necessário um maior envolvimento de todos que compõem a organização.

Segundo Kaplan e Norton (2000), a implementação da estratégia exige que todas as unidades do negócio, de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com o que a empresa objetiva. E, com a rapidez das mudanças, na tecnologia, na concorrência e nos regulamentos, a formulação e a prática da estratégia devem converter-se em processo contínuo e participativo. As organizações, hoje, necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para a melhoria organizacional. O crescimento sustentável ou até mesmo a sobrevivência de uma organização depende de um ambiente onde todas as pessoas trabalhem alinhadas e focadas nos objetivos e estratégias que representam o desempenho desejado (MENDES, BINDER, PRADO JR, 2006).

3. BALANCED SCORECARD (BSC)

Kaplan e Norton (1997, p. 14) fundamentam o *BSC* como um sistema gerencial, no qual se fundamenta na seguinte filosofia: estabelecer e traduzir a visão e a estratégia da organização; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e aprendizado estratégico. Os autores reforçam que “as empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo”, ou seja, o *BSC* tem como grande diferencial, permitir a interação entre medidas financeiras e não financeiras. Ele é mais do que um simples sistema de medidas táticas ou operacionais, é um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo.

O *BSC* foi desenvolvido a partir de um entendimento de Kaplan e Norton (2000) de que a confiança exclusiva em indicadores financeiros estava induzindo as empresas a opções errôneas. As mensurações financeiras, para eles, são indicadores defasados; concentram-se em resultados, nas conseqüências passadas. E, se indicadores financeiros estavam induzindo as empresas a opções erradas, as mensurações que conduziriam por trajetórias mais adequadas seriam as estratégias. É uma ferramenta que auxilia uma organização a interpretar sua estratégia em objetivos operacionais direcionando o seu comportamento e o seu desempenho. No entanto, o *BSC* surgiu como uma proposta de gestão estratégica que agrupa diferentes perspectivas da mensuração de desempenho: financeiro, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 2000, p.34).

- Financeira: estratégia de crescimento, rentabilidade e risco sob a perspectiva do acionista;
- Cliente: a estratégia de criação de valor e diferenciação, sob a perspectiva do cliente;
- Processos de negócio interno: as prioridades estratégicas de vários processos de negócio, que criam satisfação par os clientes e acionistas;
- Aprendizado e crescimento: as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional à inovação e ao crescimento.

Kaplan e Norton (2000) comentam ainda, que os executivos usam o *BSC* como ferramenta nos processos de comunicar a estratégia e educar a organização. Em seguida, as empresas infundiram nos níveis mais baixos da organização os *scorecards* de nível corporativo e das unidades de negócio. A estratégia e o *scorecard* foram comunicados de

maneira holística, assim as pessoas e os departamentos nos níveis mais baixos deviam desenvolver seus próprios objetivos, à luz das prioridades mais amplas, e finalmente, cada uma das organizações bem-sucedidas vinculou a remuneração por incentivos ao *BSC*.

As empresas bem-sucedidas usam os *balanced scorecards* de maneira coordenada em toda a organização para garantir que o todo exceda a soma das partes. As organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000). O sucesso de iniciativas de *BSC* depende, porém, de uma série de fatores: a capacitação da equipe nos conceitos e métodos, o correto planejamento do projeto, as metodologias de construção e implementação do *BSC* e a informatização do processo (KARSTEN, 2005).

As empresas bem-sucedidas que utilizaram *BSC* revelaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico. Embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, em ritmos e seqüências diferente, observou-se a atuação de cinco princípios comuns, conhecidos como princípios da organização focalizada na estratégia (KAPLAN; NORTON, 2000).

Segundo Kaplan e Norton (2000), o primeiro princípio procura traduzir a estratégia em termos operacionais. Os autores ressaltam a importância da participação e do envolvimento de todos os funcionários, pois eles criam um referencial geral para a descrição e implementação de estratégias, o mapa estratégico, que é uma arquitetura lógica e abrangente para a descrição da estratégia. Através dos mapas estratégicos as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados (KAPLAN; NORTON, 2000).

O segundo princípio trata do alinhamento da organização à estratégia. Enfatiza a necessidade do alinhamento das unidades de negócio para criação de sinergia, integração das áreas funcionais à estratégia e a prestação de serviços pelas unidades de apoio a custos menores e de melhor qualidade. Desta forma, defendem que os chamados “silos funcionais” sejam derrubados para viabilizar a estratégia. Além disso, propõem a criação de um *scorecard* corporativo, para englobar os valores e crenças comuns da organização (KAPLAN; NORTON, 2000).

O terceiro princípio é transformar a estratégia em tarefa para todos. Traz a idéia de que todas as organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para o êxito da estratégia. As empresas implantaram nos níveis mais baixos da organização os *scorecards* do nível corporativo e das unidades de negócio, sendo a estratégia e o *scorecard* comunicados de maneira holística, ou seja, para que as organizações atinjam seus objetivos, todos os seus membros devem estar alinhados com a estratégia. Para viabilizar esse alinhamento, propõe iniciativas como a remuneração baseada no desempenho, a avaliação de desempenho pessoal baseada em outras perspectivas além da financeira, o treinamento de funcionários para que entendam a estratégia da empresa e a própria participação dos funcionários na elaboração da estratégia (KAPLAN; NORTON 2000).

Kaplan e Norton (2000), no quarto princípio comentam sobre converter a estratégia em processo contínuo. Nesse princípio, as empresas bem-sucedidas na adoção do *BSC* implementaram um processo de gerenciamento da estratégia. “Trata-se de um ‘processo de loop duplo’, que integra o gerenciamento tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo” (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 24).

No quinto princípio: mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, Kaplan e Norton (2000) defendem que os líderes devem criar visões inspiradoras de onde a empresa

pretende chegar, compartilhando com todos os funcionários a clara visão de quem é o cliente-alvo. Além disso, devem direcionar a organização para a realização da estratégia, descentralizando poder e responsabilidade (KAPLAN; NORTON, 2000).

Com a evolução do pensamento estratégico, o planejamento estratégico foi criticado por alguns autores por seu caráter estático, por não cogitar a existência de estratégias emergentes e por não pôr em prática de forma eficaz a execução dessas estratégias. O *BSC* por sua vez trata da execução da estratégia em si, da mensuração dos indicadores de desempenho baseado nas estratégias a fim de se atingir os objetivos traçados pela empresa. Apesar do *BSC* não ser uma ferramenta atrelada à existência de um planejamento estratégico formal, ele pressupõe a existência de estratégias definidas previamente pela empresa para seu uso efetivo. Diante disto, verifica-se que o planejamento estratégico não precisa ser descartado, ao contrário, pode aumentar a eficácia do uso do *BSC*.

Karsten (2005) comenta que o *BSC* e o planejamento estratégico são complementares, cada um foca em determinada etapa do processo estratégico, cabendo ao último a função de formulação, e ao primeiro, o desdobramento e a implementação. Ainda conforme Karsten (2005), a maioria das empresas que partiram para o uso do *balanced scorecard* já executavam o planejamento estratégico, para o autor, o *BSC* supri a carência do planejamento estratégico, a partir do desdobramento das estratégias formuladas em objetivos, indicadores e iniciativas que passam a ser monitoradas continuamente.

4. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) E BALANCED SCORECARD (BSC)

A TI pode ser conceituada como “recursos computacionais (*hardware*, *software* e serviços relacionados) que provêm serviços de comunicação, processamento e armazenamento de dados. Esses recursos são cada vez mais necessários para as empresas, pois elas estão se tornando cada vez mais dependentes de informações para alcançarem seus objetivos organizacionais e competirem no mercado, fazendo com que a área de TI exerça bem seu papel fundamental que é de dar suporte a estratégia empresarial (KARSTEN, 2005).

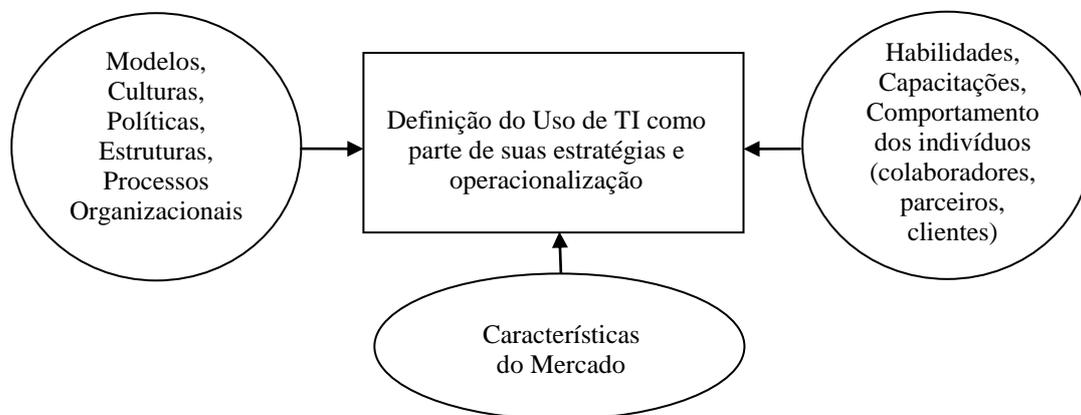
As organizações passaram a realizar planejamento e criar suas estratégias voltadas para o futuro, tendo como uma das principais bases a TI, em virtude de seus impactos sociais e empresariais (ALBERTIN, 1999). A acirrada competitividade tem feito com que as organizações vivam, constantemente, uma turbulência acentuada. É preciso que as empresas mantenham-se fortes objetivando obter resultados de curto prazo, mas com uma perspectiva de longo prazo. Com isso, pode-se considerar que a TI tem forte impacto no desempenho da organização, contribuindo para ela ser ágil e flexível na melhoria dos seus processos internos e na análise do ambiente externo, favorecendo tomadas de decisões eficazes.

Sohal e Fitzpatrick (2002) comentam que muitas empresas estão acreditando totalmente na TI para obtenção do sucesso, mas existem evidências de que muitas delas falham em aproveitar as potencialidades e benefícios estratégicos da tecnologia, por terem uma gestão pobre em TI. Embora a gestão dessa área ainda seja relativamente pobre, os administradores têm procurado conhecer seu valor estratégico, considerando suas particularidades e as melhores práticas para seu gerenciamento. Esse conhecimento é essencial pelo investimento que representa e pela dependência cada vez mais significativa que as organizações têm de TI (ALBERTIN, 2001).

Segundo Karsten (2005), a TI tem a responsabilidade de subsidiar os executivos com informações rápidas, assertivas e atualizadas, seja através de soluções personalizadas, ou através do uso de aplicativos do *BSC*. Às vezes esta participação de TI inicia-se nas fases preliminares do projeto (logo após a definição e descrição dos indicadores). Outras vezes, inicia-se com uma automação mais simplificada, com os próprios usuários gerando e

administrando seus relatórios, ficando TI num papel de *staff*. Neste caso, a informatização do *BSC* será tarefa de TI para fases mais avançadas do projeto, quando já haverá uma maior maturidade no uso e medição dos dados necessários do projeto. Milis e Mercken (2004) consideram que elevados investimentos em Sistemas de Informação (SI) e TI são geralmente feitos pelos executivos e nem sempre o retorno atende às expectativas, principalmente porque muitas empresas baseiam-se em análises financeiras de custo-benefício para avaliar as contribuições da TI para a organização.

Costa e Almeida (2002) acreditam que tentar expressar o retorno desse investimento apenas em termos de valores financeiros, é uma falha grave, visto que muitos benefícios advindos com o uso de TI não são quantificáveis, mas são benefícios reais para o negócio. Albertin (2005, p. 3) comenta que “o uso de TI por si só não determina o sucesso e o bom desempenho de uma organização. As características do mercado em que as organizações atuam devem ser consideradas para a definição do uso de TI como parte de suas estratégias e operacionalização”. Ver FIG. 1.



Fonte: Adaptado de Albertin (2005).

Figura 1: Definição do uso de TI

Com o uso do *BSC*, torna-se possível mensurar não apenas o desempenho financeiro, mas o desempenho nas perspectivas do cliente, o processo interno, aprendizado e crescimento. De acordo com Oliveira, Perez Júnior e Silva (2007) “a implementação do *BSC* permite a otimização da utilização do ativo mais importante das empresas de hoje, que é a informação”. Comparam a administração moderna com o ato de pilotar um avião. Nesta comparação os autores citam que o *BSC* equivale ao painel de controle para gestores, sendo que neste painel é organizada uma série de informações estratégicas num conjunto de indicadores que permitem: localizar problemas, definir rumos, prever turbulências, apontar tendências para o futuro e, principalmente, entender para onde vai à empresa.

Em gestão de TI, pode-se considerar modelos de governança. A Governança de TI (GTI), de acordo com Gama e Martinello (2006), engloba métodos para tornar mais transparentes, organizadas e legítimas as práticas de direção e monitoramento do desempenho das empresas, ou seja, a GTI engloba mecanismos implementados em diferentes níveis de uma empresa. Tais mecanismos permitem gerenciar, controlar e utilizar a TI de modo a criar valor para a empresa e permitir que decisões sobre novos investimentos sejam tomadas de maneira consistente em alinhamento com a estratégia corporativa. O *BSC* é considerado um modelo que dá suporte a GTI. O conceito do *BSC* tem sido aplicado nos processos de Tecnologia da Informação. Considerando que a área de TI é provedora de serviços internos, Haes *et. al.* (2004) sugere que as perspectivas propostas originalmente pela metodologia do *BSC* devem ser mudadas para contribuição com a corporação, orientação para usuários, excelência operacional e orientação para o futuro.

Manian, Fathi, Zarchi e Omidian (2011) realizaram uma pesquisa com o objetivo de construir uma abordagem baseada em fuzzy TOPSIS (sistema de informação que facilita o processo de resolução de problemas) e balanced scorecard (BSC) para avaliar um departamento de TI de uma empresa de gás da Província de Teerã. Os resultados do estudo indicaram que as ferramentas utilizadas na pesquisa fornecem orientação para os departamentos de TI a respeito das estratégias e tendem a melhorar o desempenho da área. Os autores consideram ainda que o sistema de informação construído pode ser uma boa ferramenta para resolver problemas e auxiliar a tomada de decisão.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A função da metodologia é mostrar como se anda no caminho das pedras da pesquisa ajudando a refletir, instigando um novo olhar sobre o mundo (SILVA; MENEZES, 2001). Uma pesquisa é desenvolvida a partir dos conhecimentos disponíveis e da utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos, num processo que envolve inúmeras fases, desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados, seja ela de ordem teórica ou prática (GIL, 2002).

Este estudo é de natureza qualitativa e caracteriza-se como exploratório-descritivo. Na abordagem qualitativa, o pesquisador busca entender o fenômeno através das pessoas, pontos de vistas diversos, coleta de dados, etc. E, para tanto, poderá utilizar alguns caminhos, dentre eles: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia (GODOY, 1995). Utilizou-se a pesquisa exploratória buscando proporcionar um conhecimento mais profundo acerca do assunto escolhido. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma visão geral de um determinado fato, principalmente quando ele é pouco explorado (SANTOS, 1999; GIL, 2002).

Como método, utilizou-se o estudo de caso (YIN, 2001). Esse método busca analisar uma unidade em profundidade procurando obter um conhecimento mais específico (COLLIS; HUSSEY, 2005). Com relação à unidade de análise, o estudo foi realizado na Grendene S/A, que é considerada uma empresa modelo em gestão industrial, entre os meses de outubro de 2009 e janeiro de 2010. Esta foi eleita para o estudo pelo fato de ter implantado o *BSC* em sua área de tecnologia da informação.

Quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados, adotou-se a pesquisa bibliográfica na coleta de dados secundários e pesquisa direta, com questionário, na coleta de dados primários. Com relação aos dados secundários, realizou-se pesquisas em livros, artigos de periódicos nacionais e internacionais, pesquisa na internet e levantamento documental de informações da área de tecnologia da informação da empresa. Já para coleta de dados primários, realizou-se entrevistas por meio de um questionário estruturado, contendo 23 perguntas abertas. Após a revisão da literatura, o instrumento de coleta de dados foi elaborado considerando 3 (três) perguntas ligadas à área de atuação da empresa, o número de colaboradores e faturamento, 7 (sete) perguntas ligadas ao planejamento estratégico em geral e 13 (treze) perguntas relacionadas ao *BSC*. Participaram o *CIO* (*Chief Information Officer*) e mais dois gestores de TI, sendo um responsável pela área da fábrica de Sobral (CE) e outro da Grendene S/A em Farroupilha (RS).

A opção de utilizar entrevistas como instrumento de levantamento de dados, foi devido à aptidão deste instrumento contribuir para um melhor entendimento do presente estudo. Utilizou-se ainda da técnica do gravador e da transcrição de dados no ato da entrevista (QUEIROZ, 1991). Para uma melhor apreensão e posterior análise dos dados, procedeu-se da seguinte forma: a) organização das informações; b) exploração do material e c) análise e interpretação (BARDIN, 2000).

6. ANÁLISES E RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

A empresa fica situada no Brasil e possui 11 unidades fabris distribuídas nas cidades de Farroupilha (RS), Fortaleza (CE), Sobral (CE), Crato (CE) e Teixeira de Freitas (BA). Atua há 37 anos no ramo calçadista, com quatro seguimentos de mercado: masculino, feminino, infantil e de massa. Fazem parte do quadro funcional da empresa mais de 23.000 funcionários, além de vários representantes em vários países.

Em 2007, sua distribuição por mercado foi de 72,5% para o interno e 27,5% para o externo, sendo que 17,1% do volume de produção de calçados foram para o mercado nacional e 22,6% referiram-se a exportação brasileira de calçados. O restante da produção foi realizado por outras empresas do grupo. Sendo as principais: Azaléia, Vulcabrás e Alpargatas. Os produtos da Grendene são vendidos no Brasil por meio de representantes comerciais e atende cerca de 60.000 pontos de vendas. No exterior, as vendas são realizadas por meio de exportações diretas, distribuidores e subsidiários no exterior, atendendo aproximadamente 20.000 pontos de vendas. Foram vendidos 145,6 milhões de pares de calçados em 2007 representando um faturamento de MR\$ 1.529.200,00.

Com relação aos resultados da entrevista, de acordo com o gestor da unidade do CE, o departamento de TI tem seu próprio planejamento estratégico, possuindo a seguinte missão: “suportar a continuidade e crescimento dos negócios, através do uso eficiente da tecnologia da informação”. Como visão a área procura: “disponibilizar soluções de TI a fim de atender a satisfação plena do cliente, através da informatização dos processos de negócio, providos por uma equipe capacitada e motivada”; e a direção estratégica: “maximizar a competência operacional e criar foco de contribuição estratégica”.

Mensalmente o *CIO*, juntamente com os executivos dos demais departamentos da empresa, participa de reuniões de alinhamento dos objetivos da Grendene S/A como um todo. Para o *CIO*, as estratégias do departamento de TI são formuladas por meio de um processo de pesquisa anual de alinhamento com os principais executivos da Grendene S/A (em torno de 70 executivos) e são coerentes com os objetivos, missão e diretrizes estabelecidas pela Governança de TI.

O processo para a realização do planejamento estratégico de TI iniciou em 2005 e é acompanhado mensalmente e revisado anualmente pelos gerentes de TI, coordenador de infraestrutura e suporte, coordenador de serviços e coordenador de sistemas de TI. O software utilizado pelo departamento para administrar as estratégias planejadas é o *Metric Studio* da Cognos. Em 2005, ao iniciar o processo de realização do planejamento estratégico, iniciou-se também o uso da ferramenta *BSC*, com o objetivo geral de “melhorar o desempenho nos produtos e serviços do departamento de TI”.

Como objetivos específicos, a equipe definiu trabalhar com as seguintes premissas:

1. Definir o direcionamento estratégico para o departamento de TI;
2. Gerenciar e melhorar o desempenho realizado em relação ao desejado;
3. Alinhar a equipe de TI com a estratégia do departamento;
4. Definir um padrão de gerenciamento para os gestores de TI;
5. Criar um referencial para apoiar a comunicação da TI com os demais departamentos da Grendene;
6. Criar um ambiente de trabalho orientado para a estratégia da TI.

Ao analisar os objetivos específicos, observa-se o alinhamento entre o planejamento da empresa com as teorias sobre gestão de TI. De acordo com os dados coletados, verificou-se

que o processo de definição dos objetivos foi exaustivo e toda equipe participou, sendo esta uma das características do *BSC* (KAPLAN; NORTON, 2000). Para a implantação do *BSC*, vários processos internos da área de TI foram modificados e ajustados para poder acompanhar os objetivos, metas, indicadores, iniciativas, ações, etc. Houve inclusive necessidade de implantar e melhorar sistemas utilizados na TI, como por exemplo, Sistema de Help Desk, Sistema de Monitoramento de Infra-estrutura, Sistema de Registro de Pendências de Sistemas, dentre outros. Esses sistemas passaram por um processo de redesenho para que as modificações ficassem realmente adequadas ao novo modelo de trabalho da área.

O processo de gestão do departamento funciona em três etapas:

1. Gestor do Indicador (de preferência juntamente com a equipe de TI): compara desempenho realizado com a meta do período (Como estamos?). Analisa desvios e impactos (Por que?). Revisa *status* das iniciativas (projetos e ações) relacionados ao indicador (O que está sendo feito?). Atualiza e define, caso necessário, novas ações (O que iremos fazer?). Projeta, diante destas iniciativas qual o desempenho para os próximos períodos (Como estaremos?). Prepara apresentação para Reunião de Gestão Estratégica (RGE).
2. Reuniões Mensais (RGE): o objetivo das reuniões é fazer uma análise do desempenho, análise das causas de variações, revisões estratégicas (revisões do *BSC*), aprendizado estratégico e para tomada de decisões. O processo ocorre da seguinte forma: o Gestor do Indicador apresenta *status*, avaliação, ações e tendências. Posteriormente o Gestor da Iniciativa apresenta *status*, avaliação, ações e tendência, com foco nos resultados mais críticos, sempre apoiados pelo *BSC*.
3. Comunicação a todos da TI: o sistema *BSC* é comunicado para toda a TI. As RGE's são comunicadas para os gerentes e coordenadores. As Reuniões de Preparação para as RGE's são comunicadas para o coordenador e a equipe de cada área. Os resultados das reuniões são publicados nos murais, na Web Desk e são feitas apresentações trimestrais por meio de vídeo-conferência para toda a equipe da TI.

Com relação à estrutura e funcionamento da área, fazem parte 103 (cento e três) colaboradores e o funcionamento é de acordo com as diretrizes gerais da empresa, porém quando necessário, são feitas adequações para o atendimento das demandas. Embora ainda não sejam realizadas auditorias formais, 100% destes colaboradores estão envolvidos com o *BSC*, por isso todos os entrevistados informaram que todos os colaboradores são comprometidos e procuram atingir os objetivos estratégicos estabelecidos. Atualmente, o departamento de TI conta com 24 objetivos sendo monitorados por 37 indicadores.

De acordo com o *CIO*, a aplicação do *BSC* na Governança de TI da Grendene é muito mais do que apenas acompanhar os indicadores. A gestão tornou-se mais objetiva e os colaboradores sentem-se mais envolvidos em suas atividades. A cultura e o compromisso das pessoas estão voltados para a melhoria do desempenho. Passou a existir uma maior coesão e alinhamento da equipe, com a certeza que a TI está alinhada com o negócio.

Viu-se que a área de TI ganhou mais visibilidade, com relação aos esforços empreendidos para atender as demandas, tendo uma maior confiabilidade por parte das outras áreas da empresa. Segundo o sujeito da pesquisa, hoje existem duas “épocas”: “TI antes do *BSC*” e “TI depois do *BSC*”. O mesmo afirma: “Agora é possível acreditar que podemos cumprir a missão e atingir as metas, pois a utilização do *BSC* gerou uma equipe com mais maturidade profissional”. O que chama atenção é que ele afirma que o *BSC* na área de TI “não é um modismo. O *BSC* veio para ficar e superou as expectativas da empresa”.

A empresa vem observando o desempenho da área de TI no planejamento estratégico e vem analisando quais outras áreas poderiam adotar o modelo para sua gestão em particular. Verificou-se que havia uma preocupação por parte de gestores com relação a uma gestão específica, porém o caso da área de TI gerou maior interação entre as áreas. Atualmente o *BSC* está sendo testado em outras áreas da Grendene, porém não foi possível identificá-las por solicitação do gestor da empresa.

7. CONCLUSÕES

O *BSC* apresenta-se como importante instrumento de gestão para as organizações. Conforme observado no estudo no setor de TI da Grendene S/A, pode-se considerar que aplicação do sistema possibilitou uma gestão mais efetiva e com resultados satisfatórios. As técnicas utilizadas no *BSC* trazem uma visão mais clara para avaliação do desempenho dos indicadores tangíveis e intangíveis. De acordo com o exposto pelo *CIO* da Grendene S/A, o *BSC* trouxe visibilidade para a área de TI, com a garantia de atingir as metas estabelecidas.

Viu-se que o envolvimento e o compromisso dos colaboradores aumentaram e agora eles próprios sentem-se confiantes e procuram desenvolver suas atividades com excelência. Percebeu-se também que os gestores da área estão preocupados com alinhamento da estratégia global da empresa. Considera-se que esse alinhamento seja fundamental para o sucesso da organização, visto que, além de tornar a gestão mais objetiva, favorece a tomada de decisões. É preciso também que os gestores estejam envolvidos diretamente com o processo para que os resultados sejam alcançados, conforme sugere Albertin (2005). A área apresenta resultados claros, porém precisa de adequações com relação à divulgação dos resultados, controle das demandas internas e desenvolvimento de ações de longo prazo.

A empresa acredita no modelo e vem realizando testes em outras áreas. Com isso, pode-se considerar que o *BSC* é flexível e pode contribuir como ferramenta de gestão estratégica para várias áreas da empresa, porém acredita-se que os resultados só serão satisfatórios se existir um alinhamento com o planejamento estratégico da organização, bem como acompanhamento freqüente das ações. Assim, considera-se que é o *BSC* é um modelo de gestão que traduz a estratégia da organização em objetivos práticos, criando uma visão compartilhada com os colaboradores que procura garantir a sustentabilidade nas perspectivas financeiras, de clientes, de processos internos, de aprendizado e crescimento.

O que este artigo traz de novo é a reflexão sobre a possibilidade de se aplicar o *BSC* em diversas áreas estratégicas das organizações mesmo que a empresa já tenha seu planejamento estratégico global estruturado com essa ferramenta. Com relação às limitações do estudo, pode-se apontar o fato da análise ter sido realizada em uma empresa, porém no levantamento realizado, verificou-se que apenas Grendene S/A vinha utilizando o *BSC* em sua área de TI. Como implicações gerenciais, o resultado da pesquisa sugere que o *BSC* seja utilizado para a gestão de outras áreas específicas nas organizações. Neste sentido, as empresas poderiam utilizar o modelo tanto em suas áreas de TI, quanto em outras áreas objetivando melhorar o acompanhamento de seus ativos intangíveis, já que para alguns gestores o controle desses ativos é complexo.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. **Administração de informática**: funções e fatores críticos de sucesso. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1999.
- ALBERTIN, A. L. O valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo, v. 41, n. 3, p.42-50, jul./set., 2001.
- ALBERTIN, Alberto Luiz. **Tecnologia da informação e desempenho empresarial**. São Paulo: Atlas, 2005.

- ANSOFF, H. I.; Mc DONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERTERO, C.; VASCONCELOS, F.; BINDER, M. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**. vol. 43(4), pp. 48-62, 2003.
- BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHARAN, R.; COLVIN, G. Why CEO's Fail. **Fortune**, 21 Jun 1999.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia práticos para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COSTA, Ana Paula Cabral Seixas; ALMEIDA, Adiel Teixeira de. Planejamento de Sistemas de Informação. In: ALMEIDA, Adiel Teixeira de; RAMOS, Francisco de Souza (Org.). *Gestão da Informação na competitividade das organizações*. Recife: Universitária da UFPE, 2002. p. 55-86.
- COSTA, Maria S.C.; ANDRADE, José C.S. A procura de um modelo de planejamento estratégico que formule estratégias – o caso Policarbonatos do Brasil S/A. **XXIX ENANPAD**, Brasília/DF, CD-ROM, 2006.
- GALAS, Eduardo Santos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. O balanced scorecard e o alinhamento organizacional. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. 2(3): 176-188, setembro/dezembro, 2005.
- GAMA Fernanda de Assis, MARTINELLO, Magnos. Governança em tecnologia de informação: um estudo em empresas brasileiras. **4º Simpósio FUCEPE de Produção Científica, 2006**. Disponível em: <www.fucepe.br/simposio/4/artigos/fernanda.pdf>. Acesso em: 23 de jul. 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar/abr, 1995.
- HAES, S., GREMBERGER, W.V. IT Governance and Its Mechanisms. **Information Systems Control Journal**, v. 1, 2004.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 20 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro. Campus, 2000.
- KARSTEN, Ricardo. **O planejamento estratégico e o Balanced Scorecard: substitutos ou complementares?** Beringer Consulting, 2005. Disponível em: <http://www.beringer.com.br/m16_biblioteca.htm>. Acesso em: 14 de jul. 2008.
- MANIAN, Amir, FATHI, Mohammad Reza, ZARCHI, Mohammad Karimi, OMIDIAN, Asie. Performance Evaluating of IT department using a modified Fuzzy TOPSIS and BSC methodology (Case study: Tehran Province Gas Company). **Journal of Management Research**. Vol. 3, Iss. 2, Las Vegas: 2011.
- MEIRELLES, A. M. ; GONÇALVES, C. A. **O que é estratégia: história, conceitos e analogias**. In: Carlos Alberto Gonçalves; Mários Teixeira Reis Neto; Cid Gonçalves Filho. (Org.). *Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. 1 ed. Belo Horizonte: Cepead/UFMG, 2001, v. 1, p. 21-32.
- MENDES, R.H.; BINDER, M.P.; PRADO JR, S.T. Planejamento estratégico: Muito Criticado e Muito Usado. Por Quais Razões? **XXX ENANPAD**, Rio de Janeiro/RJ. CD-ROM, 2006.
- MILLER, C. C.; CARDINAL, L. B. Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. **Acadamy of Management Journal**. 37(6), 1649–1665, 1994.
- MILIS, Koen; MERCKEN, Roger. The use os the balanced scorecard for de evaluation of Information and Communication Technology projects. **International Journal of Project Management**, 22, 2004. p. 87-97.
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five Ps for strategy. California. **Management Review**, 1987, Fall: 11-24.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: MONTINGELLI JR, N. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, L.M; PERES JÚNIOR, J.H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 4. ed. São paulo: Atlas, 2007.

REICH, B. H.; BENBASAT, I. Measuring the linkage between business and information technology objectives. **MIS Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 55-81, Mar. 1996.

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

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SILVA, L. Edna; MENEZES, M. Estela. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

SOHAL, Amrik; FITZPATRICK, Paul. IT governance and management in large Australian organizations. **International Journal of Production Economics**, v. 75, 97-112, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.