

**INSTITUTO CIENTÍFICO DE ENSINO SUPERIOR E PESQUISA  
UNICESP**

*Pós-graduação Lato Sensu*

MBA Governança em TI

**AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DO USO DE UM BSC PARA TI**

**ALYSSON COSTA LIMA**

**LEONARDO BARBOSA DOS SANTOS**

**MARCIO BARBOSA LUCIANO**

Brasília – DF

Julho/2009

ALYSSON COSTA LIMA, LEONARDO BARBOSA DOS SANTOS E MARCIO BARBOSA LUCIANO

## AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DO USO DE UM BSC PARA TI

Pós-graduação *Lato Sensu* - MBA Governança em TI

Orientador: Professor M.Sc. Antonio de J. F. de Oliveira

*“Trabalho apresentado em cumprimento às exigências acadêmicas parciais do curso de pós-graduação lato sensu – MBA Governança em TI”*

Brasília – DF

Julho/2009

## PROPRIEDADE INTELECTUAL

### CESSÃO DE DIREITOS

ALYSSON COSTA LIMA, LEONARDO BARBOSA DOS SANTOS E MARCIO  
BARBOSA LUCIANO

AVALIAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DO USO DE UM BSC DE TI

2009:

É concedida ao Instituto Científico de Ensino Superior e Pesquisa – UNICESP, permissão para reproduzir cópias deste trabalho ou emprestar tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. Os autores reservam-se outros direitos de publicação.

## **DEDICATÓRIA**

*Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus, pois sem ele nada seria possível. A toda nossa família pelo apoio em todos os momentos desta importante etapa de nossas vidas. E, também, ao professor Antonio de J. F. de Oliveira que com todo o seu conhecimento, nos orientou de maneira brilhante.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Aos professores, especialmente à Professora Margarida F. S. Gonçalves e ao Professor Antonio de J. F. de Oliveira, pela contribuição, dentro de suas áreas, para o desenvolvimento de nossa monografia, e, principalmente pela dedicação e empenho que demonstraram no decorrer de suas atividades para com o grupo.*

## Resumo

O presente estudo foi baseado no Instituto Conab de Seguridade Social – CIBRIUS. Buscou-se visualizar a necessidade da implantação de um BSC de TI para dar apoio ao planejamento estratégico da empresa, visando melhorias nos resultados finais da organização. Foi realizada uma pesquisa (contendo sete questões) com os principais dirigentes do CIBRIUS para verificar o que eles pensam sobre a inserção do Balanced Scorecard e quais as possibilidades de crescimento administrativo com o mesmo. O Balanced Scorecard tem como função, neste caso, alinhar o plano de gestão da Tecnologia da Informação como plano de gestão corporativo do Instituto, entendendo que existem processos internos que podem ser aprimorados para a melhoria empresarial e, ainda, que com o alinhamento, haverá provável redução dos custos e manutenção dos sistemas em produção. Visando a vinculação dos planos de gestão administrativo e de TI, tendo em vista a sustentabilidade das estratégias e objetivos do CIBRIUS, a implantação do BSC procurará oferecer confiabilidade e segurança nas informações e serviços prestados. De acordo com a pesquisa aplicada aos administradores da empresa, notou-se que os objetivos estratégicos estão concisos e a empresa tem foco em atingí-los, mas falta um alinhamento entre as diversas áreas da empresa. O papel desempenhado pela área de TI é visto como de suporte na execução das atividades rotineiras, porém não agrega valor ao Instituto. A Diretoria e as áreas pesquisadas fazem um acompanhamento dos objetivos estratégicos periodicamente, entretanto, a adoção do BSC melhorará a execução dos trabalhos e fará com que as falhas ou defeitos diminuam ou se extingam por completo. A necessidade da implementação do Balanced Scorecard se dá pela precisão de um planejamento para que o Instituto Cibrius de Seguridade Social possa ter uma investigação prévia dos problemas que podem surgir a médio e longo prazo para que as decisões sejam tomadas com antecedência e a resolução do problema seja acertada.

Palavras-chave: CIBRIUS, Balanced Scorecard, planejamento, Tecnologia da Informação.

## Sumário

<b>1 Introdução</b>	9
1.1 Caracterização da organização e do ambiente	9
1.1.1 Histórico	9
1.1.2 Dados do planejamento estratégico	9
1.1.3 Princípios básicos de governança corporativa	11
1.1.4 Boas práticas de governança corporativa	12
1.1.5 Estrutura	12
1.1.6 Organograma	13
1.1.7 Concorrência	14
1.1.8 Clientes	14
1.1.9 Cenário atual	14
1.2 Problema e delimitação da pesquisa	15
1.2.1 Problema de pesquisa	15
1.2.2 Delimitação	15
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo geral	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
1.4 Justificativa	16
<b>2 Metodologia</b>	17
2.1 Tipos de pesquisa	17
2.2 Universo	18
2.3 Instrumentos de pesquisa	18
2.4 Procedimentos de pesquisa	20
2.4.1 Desenvolvimento de pesquisa documental	20
2.4.2 Desenvolvimento da pesquisa de campo	20
<b>3 Referencial Teórico</b>	22
3.1 Governança Corporativa	22
3.1.1 Princípios Básicos	22
3.1.2 Pilares	23
3.1.3 Benefícios Internos	23
3.2 Governança de TI	24
3.3 Estratégia	25
3.4 Estratégia de TI	26
3.5 Planejamento Estratégico	28
3.6 Planejamento Estratégico de TI	29
3.7 Alinhamento Estratégico	31
3.8 Balanced Scorecard (BSC)	33
3.8.1 Medindo a estratégia	34
3.8.2 Perspectivas	35
3.8.2.1 Financeira	35
3.8.2.2 Clientes	36
3.8.2.3 Processos internos	36
3.8.2.4 Aprendizado e Crescimento	38
3.8.3 A busca do alinhamento estratégico: De cima para Baixo	38
3.8.4 Feedback e o Processo de Aprendizado Estratégico	39
3.8.5 Mapas estratégicos	40
3.8.6 BSC para TI	40
<b>4. Análise e Discussão</b>	43

4.1 Questões .....	44
<b>5. Conclusão .....</b>	<b>53</b>
<b>Referência bibliográfica.....</b>	<b>55</b>
<b>Apêndice A.....</b>	<b>57</b>



## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Caracterização da organização e do ambiente

O presente trabalho explana sobre o Instituto Conab de Seguridade Social – CIBRIUS, entidade fechada de Previdência Complementar, que exerce suas atividades no SHCGN 706/7 – Bloco D – Entrada 42, no Bairro da Asa Norte, em Brasília visando apoiar e estender os serviços estratégicos da empresa por meio do alinhamento e da agregação de valor da tecnologia da informação ao negócio.

#### 1.1.1 Histórico

O CIBRIUS é uma entidade Fechada de Previdência Complementar, fundada em 08.03.1979, instituída e patrocinada pela Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB, sob a forma de sociedade civil, sem fins lucrativos. É acessível a todos os empregados das empresas patrocinadoras, atualmente a CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento e a própria entidade. O CIBRIUS não gera recursos, apenas administra os recursos advindos das contribuições dos participantes inscritos e das patrocinadoras. O CIBRIUS é regido pelo seu Estatuto e Regulamento, pelas Leis complementares Nº 108 e 109 - de 29/05/2001 e demais legislações pertinentes as Entidades Fechadas de Previdência Complementar.

#### 1.1.2 Dados do Planejamento Estratégico

O Instituto tem como perspectiva futura, ser uma Entidade reconhecida pela excelência e solidez na atuação em Previdência Complementar.

- a) Missão: “assegurar os benefícios contratados para contribuir com o bem-estar dos participantes, assistidos e seus beneficiários”.

A atuação do CIBRIUS estará sempre focada: (i) à gestão eficiente dos planos de benefícios que administra, de modo a possibilitar o efetivo cumprimento de suas obrigações, contratadas pelos Participantes e pelas Patrocinadoras; (ii) à obtenção de padrões de excelência em suas atividades; e (iii) ao respeito e

aperfeiçoamento do relacionamento e da comunicação com participantes e assistidos, patrocinadoras, colaboradores, governo, entidades representativas do setor, fornecedores, administradores de recursos e meios de comunicação.

b) Visão: “ser referência na administração de planos de previdência e no atendimento aos participantes, assistidos e patrocinadoras.”

c) Valores:

- Profissionalismo;
- Excelência no atendimento;
- Equilíbrio atuarial;
- Espírito de equipe;
- Comportamento ético; e
- Cooperação.

d) Objetivos:

- Administrar plano de benefício de caráter previdenciário propiciando ao participante uma aposentadoria mais digna no futuro;
- Assegurar a sua família proteção em caso de falecimento; e
- Oferecer benefícios de caráter temporário em caso de doença.

Na medida em que esse sistema institucional atua com interdependência harmônica, entre seus diversos componentes, maior será o nível de Governança Corporativa e de segurança institucional da Entidade. Daí a necessidade de contínua melhoria da Governança Corporativa e do permanente desenvolvimento institucional, para cumprimento de seus objetivos sociais e garantia de sua continuidade.

### 1.1.3 Princípios Básicos da Governança Corporativa

- a) **Equidade e Integridade:** O CIBRIUS praticará tratamento justo e igualitário a todos os grupos de seu relacionamento de modo a priorizar, em todas as suas atividades, o atendimento imparcial e alheio às distinções de qualquer espécie, abominando atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, comprometendo-se com ações profissionais, éticas e honestas, conforme previsto em seu Código de Ética; **Responsabilidade:** Todos os negócios do CIBRIUS deverão ser conduzidos de forma responsável e focados no atendimento de qualidade, visando garantir a sua sustentabilidade e perenidade, proporcionando segurança aos participantes, assistidos e às patrocinadoras;
- b) **Transparência:** O CIBRIUS deverá comunicar suas ações de forma clara, objetiva, espontânea, oportuna e com qualidade, buscando cultivar clima de confiança em seus relacionamentos, tanto internos quanto externos;
- c) **Prestação de Contas:** Os órgãos responsáveis pela administração e fiscalização do CIBRIUS deverão prestar contas de todos os atos e decisões proferidos no exercício de suas atividades, de maneira formal e justificados, de modo a responderem integralmente por todos os atos praticados no exercício dos seus mandatos; **Qualidade:** O CIBRIUS buscará constantemente a qualidade da prestação dos serviços por meio de ações inovadoras e competentes, com pró-atividade e dinamismo, comprometendo-se com a excelência em todas as suas ações; **Compromisso e Respeito:** O CIBRIUS pautará todas as suas ações em prol do adequado cumprimento dos direitos e das obrigações contratadas pelas patrocinadoras e participantes.

#### **1.1.4 Boas Práticas da Governança Corporativa**

No exercício de suas funções, os órgãos estatutários e os colaboradores deverão manter sempre o compromisso de atuar buscando:

- a) Administrar os planos de benefícios e seus recursos de forma prudente, observando as diretrizes estabelecidas pelos órgãos estatutários e normas legais;
- b) Os mais altos patamares de integridade pessoal e o alinhamento com os princípios e valores do CIBRIUS;
- c) A permanente atualização técnica e profissional dos membros dos órgãos estatutários e colaboradores;
- d) A criação e manutenção de ambiente de profissionalismo e respeito entre os membros dos órgãos estatutários e seus colaboradores de forma a contribuir para o desempenho de suas funções e a concretização dos interesses do CIBRIUS;

#### **1.1.5 Estrutura**

A estrutura organizacional do referido Instituto é formada pela Diretoria Executiva, que é composta por três Diretores, pelo Conselho Deliberativo, constituído por um Presidente, seis membros e seus suplentes, e, ainda, pelo Conselho Fiscal, organizado por seu Presidente, quatro membros e seus suplentes. Além dos empregados pertencentes ao quadro próprio da Entidade, o CIBRIUS conta com a assessoria de prestadores de serviços especializados em várias áreas de atuação, no intuito de possibilitar a execução das atividades inerentes às obrigações das Entidades Fechadas de Previdência Complementar.

### 1.1.6 Organograma

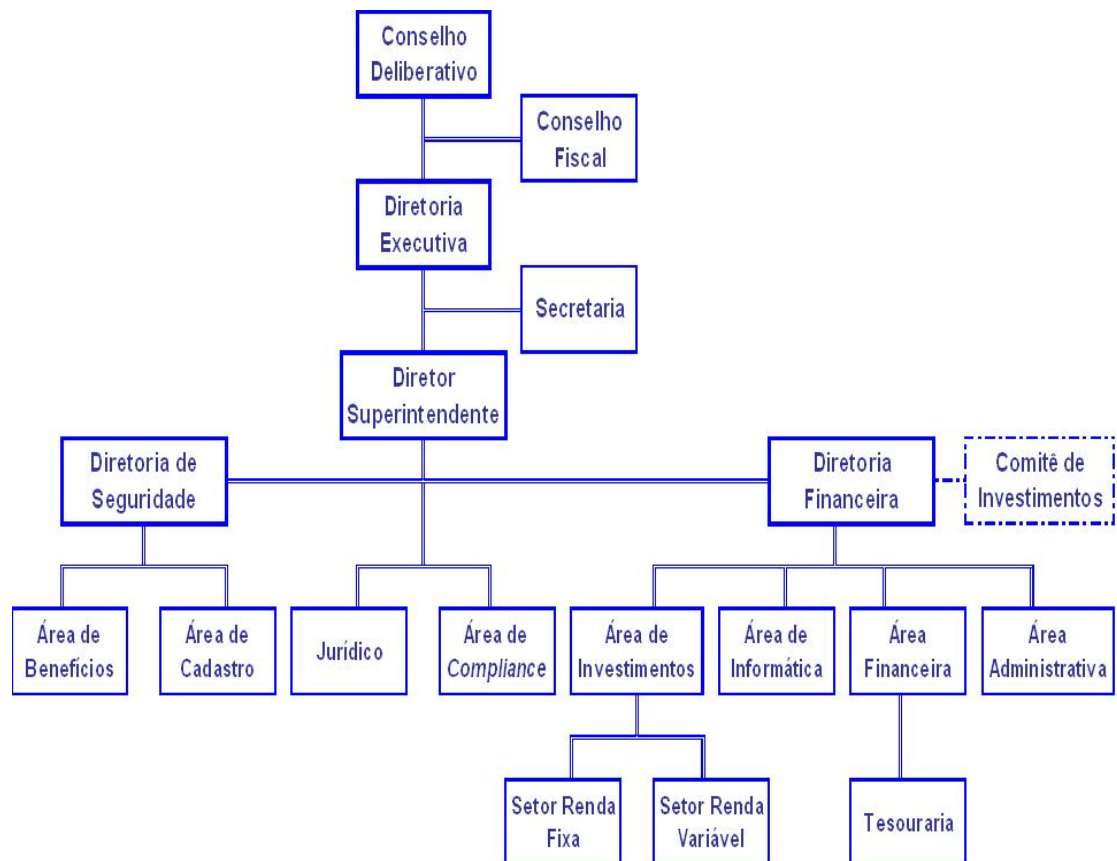


Figura 1 – Organograma da Empresa CIBRIUS

Fonte: <http://www.cibirus.com.br>

### **1.1.7 Concorrência**

Há concorrência de plano de previdência complementar para os funcionários da CONAB e do CIBRIUS, porém não oferecem os mesmos benefícios, taxas e o auxílio da patrocinadora. Algumas vantagens do plano de previdência CIBRIUS em relação aos concorrentes são: suplementação de abono anual e de auxílio doença aos participantes; suplementação da pensão e pecúlio por morte aos beneficiários.

### **1.1.8 Clientes**

Os participantes do plano de previdência complementar são todos os funcionários da patrocinadora CONAB e do CIBRIUS.

### **1.1.9 Cenário atual**

O Instituto CIBRIUS tem um plano de gestão corporativo, mas não há uma política interna de alinhamento do plano de gestão de TI com o plano corporativo. Com isso, será usado o Balanced Scorecard – BSC para traduzir a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho, identificando os processos internos que devem ser aprimorados com o foco tradicional da área de TI em redução de custos e manutenção dos sistemas em produção. Além disso, o BSC de TI propõe mudança de foco para criação de valor pela TI, como suporte ao alcance de objetivos estratégicos, ou seja, necessidade de alinhamento. Por fim, o BSC de TI usa uma adaptação das perspectivas do BSC corporativo para refletir o alinhamento entre TI e negócio, as perspectivas seriam: contribuição para negócio, orientação para os usuários, excelência operacional e orientação futura.

## **1.2 Problema e delimitação da pesquisa**

### **1.2.1 Problema de pesquisa**

Neste contexto, coloca-se a questão: O desenvolvimento de um BSC de TI para dar suporte ao planejamento estratégico da empresa CIBRIUS contribuirá para a melhoria dos resultados?

### **1.2.2 Delimitação**

A pesquisa será realizada com o diretor da Diretoria Financeira e com os gerentes das Áreas de Investimentos, Informática, Financeira e Administrativa, onde são definidas as estratégias da empresa.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Avaliar a importância de um BSC de TI para a melhora dos resultados de negócio da empresa CIBRIUS.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Verificar a contribuição da TI para o negócio da empresa;
- b) Identificar soluções de TI que dão suporte ao negócio;
- c) Assegurar o alinhamento entre a estratégia de TI e a estratégia de negócios;
- d) Verificar o uso do BSC para avaliar todas as dimensões de TI.

#### 1.4 Justificativa

Este trabalho traz uma contribuição para a área de Governança de TI, ampliando o conhecimento no tocante a Governança Corporativa com o alinhamento à Governança de TI, utilizando a ferramenta BSC que tem como objetivo implementar a estratégia e como função traduzir em termos práticos a visão estratégica da empresa.

Para o Instituto CIBRIUS, o trabalho contribuirá para que a TI corporativa, por meio de um BSC, possa sustentar e estender as estratégias e objetivos da organização, com qualidade, confiabilidade e segurança das informações.



## 2 METODOLOGIA

### 2.1 Tipos de pesquisa

Segundo Vergara (2000) a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios.

Para o presente trabalho, adotou-se a classificação proposta por essa autora, tendo-se definido que:

- a) Quanto aos fins, a pesquisa realizada pode ser classificada como aplicada, considerando que é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problema concreto que é o desenvolvimento de um BSC de TI para dar suporte ao planejamento estratégico da empresa CIBRIUS.
- b) Quanto aos meios a pesquisa realizada pode ser classificada como:
  - Bibliográfica – estudo sistematizado com base em material publicado em livros, artigos, teses, redes eletrônicas, que fornecem instrumental analítico para outros tipos de pesquisa.
  - Documental – realizada em documentos disponíveis na empresa, tais como regulamentos, ofícios, memorandos, boletins, e-mails, etc.
  - Pesquisa de campo – realizada no local onde ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.
  - Observação direta – o pesquisador pode ter uma participação direta nas atividades em estudo, ou seja, o pesquisador tem experiência direta com a situação do estudo no qual pode colocar questões aprofundadas, o que faz com que as informações levantadas, assim como o resultado da pesquisa tenham maior probabilidade de fidedignidade.

## 2.2 Universo

Segundo Vergara (2000), universo é toda a população, não confundindo com habitantes de um local, como é largamente conhecido, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, etc.) que possuem as características que serão objeto de estudo. No presente trabalho, considerada a delimitação de pesquisa estabelecida no item 1.2.2, o universo é integrado pelos 06 (seis) gerentes da Diretoria Executiva e 02 (dois) da Área de Informática, onde são definidas as estratégias da empresa.

Segundo Aurélio (2004), censo é um conjunto dos dados estatísticos dos habitantes de uma cidade, empresa, organização, etc., com todas as suas características. Neste trabalho será adotado o censo, porque o universo a ser estudado é pequeno que compreende a Diretoria Executiva e a Área de Informática e possibilitará um estudo mais detalhado do ambiente em questão.

## 2.3 Instrumentos de pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2006), são instrumentos para coleta de dados:

- a) Entrevista: É um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.
- b) Questionário: É um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Consiste em traduzir os propósitos da pesquisa em perguntas claras e objetivas. Os tipos das questões podem ser abertas, fechadas ou de múltipla escolha.
- c) Observação: É uma técnica de coleta de dados para conseguir maiores informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou ferramentas que se deseja estudar. A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a

respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento.

- d) Documentação indireta: Toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregados. É a fase da pesquisa realizada com intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse. O levantamento dos dados é feito de duas maneiras: pesquisa documental no qual são considerados documentos, regulamentos, normas, pareceres, cartas, memorandos, diários pessoais, autobiografias, jornais, revistas e discursos ou pesquisa bibliográfica que abrange toda bibliografia já tornada publica em relação ao tema de estudos, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisa, monografias, teses, material cartográfico, até meios de comunicação.

No presente trabalho, entre todos os instrumentos de pesquisa citados, foi escolhida, principalmente, a documentação indireta, pois o levantamento de dados será realizado em pesquisas documentais como, por exemplo, normas e documentos da empresa e, também, por meio de pesquisa bibliográfica em relação ao tema BSC, desde livros, artigos, revistas e monografias. Além disso, foi usada a técnica de entrevista para colher informações diretamente com os Diretores Executivos e o Gerente da área de Informática buscando dados relacionados ao comportamento da empresa sobre questões estratégicas. Por fim, foi utilizado um questionário com questões abertas no qual o informante responde com base nos conhecimentos que tem sobre a empresa. Este tipo de pergunta facilita, de maneira clara, a análise da situação atual da empresa em relação ao alinhamento entre TI e negócio.

## **2.4 Procedimentos de pesquisa**

Segundo Marconi e Lakatos (1996), “os métodos de procedimento seriam etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos e menos abstratas. (...) Pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitados a um domínio particular”.

O emprego da pesquisa foi feito com os Gerentes da Diretoria Executiva e da área de Informática do CIBRIUS.

As questões que fazem parte do questionário aplicado sondaram a necessidade real da implantação do plano de gestão de TI, conjugado ao plano de governança corporativa da Empresa, quais as vantagens e desvantagens da adoção desse plano, e qual a relação custo/benefício esse plano trará para o Instituto.

Os dados e informações reunidos serão tabulados e com a análise das respostas, formar-se-ão gráficos de onde se tirou a proposta e a consequência referidas neste trabalho.

### **2.4.1 Desenvolvimento de pesquisa documental**

Os documentos para realizar a pesquisa envolverão dados que informarão como deverá ser apontado para realizar o estudo para alinhar a gestão do instituto.

### **2.4.2 Desenvolvimento da pesquisa de campo**

#### **a) Elaboração do roteiro de entrevista**

Verificar a forma de como abordar cada programa e os serviços relacionados a TI prestados a cada setor do instituto.

#### **b) Realização da entrevista**

A entrevista será realizada por meio de perguntas abertas e fechadas na qual o entrevistador poderá obter informações sobre as estratégias e o papel da TI para a empresa.

**c) Elaboração do questionário**

- 1) Quais são os objetivos estratégicos que sua organização está tentando atingir?
- 2) Qual é o suporte que a TI está dando para gestão estratégica?
- 3) Quais são os benefícios que a TI gera para sua organização?
- 4) Vocês possuem algum sistema que dê suporte as decisões estratégicas? Qual?
- 5) Como é realizado o acompanhamento do sucesso dos objetivos estratégicos?
- 6) Qual é o alinhamento existente entre o planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa?
- 7) Quais as ações adotadas quando os objetivos estratégicos não estão sendo atingidos?

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 Governança Corporativa

Segundo o código de melhores práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é o sistema pelo qual as organizações são coordenadas, dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas, Membros de Conselhos e Diretores com a finalidade de aumentar o valor da sociedade, melhorar seu desempenho e facilitar acesso ao capital a custos mais baixos contribuindo para sua perenidade.

##### 3.1.1 Princípios Básicos

- a) **Transparência:** mais do que a obrigação de informar, a administração deve cultivar o desejo de informar. Uma boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto na relações da empresa com terceiros.
- b) **Equidade:** tratamento igualitário e justo de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais partes interessadas (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores.
- c) **Prestação de Contas:** os agentes de governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.
- d) **Responsabilidade Corporativa:** diretores, conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

### 3.1.2 Pilares

- a) Propriedade: trata do relacionamento entre os sócios, cada um é proprietário da sociedade na proporção da sua respectiva participação no capital social.
- b) Conselho de Administração: principal órgão de governança da organização que é responsável pela definição da estratégia e do monitoramento da sua execução
- c) Gestão: é a execução da estratégia por meio das competências e relacionamentos entre as partes interessadas sempre com transparência.
- d) Auditoria Independente: toda empresa deve ter uma fiscalização independente tanto para a execução da gestão quanto para a administração dos gestores.
- e) Conselho Fiscal: é um órgão não obrigatório que tem como objetivos fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios.

### 3.1.3 Benefícios Internos

- a) Aprimoramento do processo decisório da alta gestão e separação clara de papéis entre acionistas, conselheiros e executivos;
- b) Aprimoramento dos mecanismos de avaliação de desempenho e recompensa dos executivos;
- c) Diminuição da probabilidade de ocorrência de fraudes e corrupção dado o aumento da transparência e prestação de contas;
- d) Maior institucionalização e melhor imagem da companhia;
- e) Além da redução no custo de capital, um sistema de governança corporativa eficiente pode gerar um conjunto de benefícios internos que melhoram as perspectivas de fluxo de caixa da companhia.

### 3.2 Governança de TI

De acordo com o IT Governance Institute (ITGI):

A governança de TI é de responsabilidade da alta administração (incluindo diretores e executivos), na liderança, nas estruturas organizacionais e nos processos que garantem que a TI da empresa sustenta e estenda as estratégias e objetivos da organização.

Segundo Weill & Ross (2004) “consiste em uma ferramenta para a especificação dos direitos de decisão e das responsabilidades, visando encorajar comportamentos desejáveis no uso da TI”.

A Governança de TI possui alguns desafios como: aproveitar a capacidade da TI de impulsionar e transformar as práticas de negócio, garantir o retorno dos investimentos em TI, por meio do equilíbrio entre o valor da informação e os custos de TI, gerenciar os riscos gerados pela dependência de elementos fora do controle direto da organização, gerenciar o impacto da TI sobre a continuidade de negócios causado pela dependência da informação e evitar falhas de TI que cada vez mais prejudicam o valor e a reputação da organização.

A alta direção possui algumas responsabilidades como, por exemplo, assegurar o alinhamento entre a estratégia de TI e a estratégia de negócios; direcionar a execução da estratégia de TI, ou seja, decisões sobre priorização de investimentos e alocação de recursos; assegurar o cumprimento da estratégia de TI por meio de diretrizes claras, indicadores e metas objetivas e por último promover cultura de abertura e colaboração entre as áreas de negócios e de TI.

Os focos da Governança de TI são: alinhamento estratégico, agregação de valor, gerenciamento de recursos, gerenciamento de riscos e mensuração do desempenho, este último com o uso do BSC para avaliar todas as dimensões da TI, foco do presente trabalho.

A governança de TI define alguns princípios básicos: objetivos de negócios requerem informações, estas devem atender aos critérios de qualidade, segurança e confiabilidade; informações são produzidas por recursos de TI (dados, aplicações, infra-estrutura e pessoas); recursos de TI são gerenciados por processos e estes



devem ser controlados por meio de objetivos de controle, indicadores de desempenho e indicadores de resultados.

### 3.3 Estratégia

Para Chiavenato (2004):

Consiste na mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos no longo prazo. A estratégia se refere à organização como um todo, pois procura alcançar objetivos organizacionais globais. Ela é definida pela alta administração.

A estratégia é a maneira pela qual uma organização lida com seu ambiente para atingir seus objetivos. É a maneira deliberada de fazer manobras no sentido de administrar suas trocas e relações com os diversos interesses afetados por suas ações (Chiavenato, 2004).

Segundo Porter (1996):

A eficiência operacional e a estratégia são ambas essenciais ao desempenho excelente que é, afinal, o objetivo principal de qualquer empresa. Mas ambas funcionam de maneira diferente. Para uma empresa ultrapassar os rivais deve preservar uma característica única. Terá de proporcionar maior valor aos consumidores ou criar valor a custos mais baixos; ou fazer as duas coisas. O fato de proporcionar maior valor permite lhe cobrar preços mais elevados. Uma maior eficiência significa custos unitários mais baixos. No final, todas as diferenças entre as empresas em termos de custos ou preços advêm do conjunto de atividades necessárias à criação, produção, venda e entrega dos seus produtos ou serviços. Os custos são gerados pelo exercício de atividades, e as vantagens de custo surgem do desempenho dessas atividades de forma mais eficiente do que a concorrência. Do mesmo modo, a diferenciação surge tanto da escolha de uma atividade única como da forma como é executada. As atividades são, portanto, os fatores-chave da vantagem competitiva. Logo, a vantagem ou desvantagem competitiva de uma empresa resulta do conjunto das suas atividades, e não apenas de algumas. Por outro lado, a eficiência operacional significa exercer atividades semelhantes melhor do que os rivais.

### 3.4 Estratégia de TI

Para a TGT Consult (2009) a estratégia de TI segue algumas etapas:

O primeiro passo é estabelecer o objetivo da TI definindo o papel o seu papel na empresa e depois traduzi-lo na estratégia, de forma a manter o alinhamento de objetivos e entendimento correto do papel da TI. Depois deve ser feito uma análise dos objetivos de TI avaliando os pontos fortes e pontos fracos e se existirem falhas, elas devem ser corrigidas. A partir daí, junto com a equipe de TI, deve-se definir a missão, que é a razão de ser da empresa, e a visão de TI: onde estaremos no futuro.

Missão é aquilo que devemos fazer e obedecer todos os dias, deve ser uma mensagem clara que todas as pessoas possam lembrar e praticar. Por exemplo, a missão de TI pode ser: “entregar soluções de forma rápida, sem defeitos, e manter as soluções implantadas sempre disponíveis”; nesse exemplo, cada funcionário da TI consegue lembrar que “sem defeitos” é fundamentalmente importante, que o “espírito da TI” é entregar e manter, ou seja, é um prestador de serviços.

Já a visão é um estado que deverá ser alcançado no futuro, não é o que fazemos em cada jornada diária, mas é o que alcançaremos ao final das jornadas, o que dá à visão um ar mais inspirador e até “glorioso” e que “alimenta e motiva” as pessoas para se esforçarem no dia-a-dia. Um exemplo seria: “ser reconhecida como a mais eficaz TI na entrega de soluções”.

Depois da definição da missão e da visão virá o planejamento, que definirá como vamos executá-las. Ele dá uma visão de tempo, espaço e recursos, mas ainda não é a estratégia.

Na prática, para se construir uma estratégia defina uma referência futura: qual deveria ser o papel da TI na empresa, qual a nossa visão de onde deveremos chegar e qual a nossa missão a ser executada no dia-a-dia. Isso definirá como será a TI.

A partir dessa referência faça a subtração do que temos hoje: executamos o papel da TI? Quanto falta para completar a visão? O que executamos hoje atende à nossa missão? A diferença é o GAP, ou seja, o que falta. A estratégia é sua escolha: quais as alternativas para eliminar os GAPs. Estes podem ser de recursos humanos,

capacidade, processos, metodologias, ferramentas, qualidade, arquitetura e organização.

O ponto central de uma estratégia é fazer escolhas, e definir o que fazemos e o que não vamos fazer, ou seja, quais alternativas vão escolher para eliminar os GAPs. A estratégia pode ser outsourcing, multisourcing, treinar, desenvolver, capacitar, comprar. É a soma das escolhas que compõe uma estratégia.

O próximo passo é planejar como executar a estratégia. Agrupam-se as alternativas escolhidas para consolidarem-se em projetos. Os projetos para executar a estratégia podem ser de caráter interno da TI, como reforma organizacional, redesenho dos processos, capacitação da equipe e escolha de novos fornecedores (sourcing); assim como podem ser projetos de caráter corporativo, como revisão do processo de gestão da demanda e integração.

Devem ainda ser definidos os controles dos projetos, que medem a execução da estratégia. Opcionalmente esses controles podem ser organizados dentro dos princípios do Balanced Scorecard (BSC). A partir daí, o CIO poderá acompanhar os indicadores de execução da estratégia.

### 3.5 Planejamento Estratégico

Metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. É o estabelecimento de referencial estratégico: negócio, missão, visão, valores, políticas e objetivos a longo prazo; da execução de análise do ambiente: características da organização e cenários externos e internos (Matriz Swot); e a formulação da estratégia organizacional: objetivos de curto prazo e iniciativas para o alcance dos objetivos.

Segundo Chiavenato (2006): “refere-se à maneira pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos”. Para ele, o planejamento estratégico segue cinco estágios, a saber:

- a) Formulação dos objetivos organizacionais.
- b) Análise externa do ambiente ou auditoria externa.
- c) Análise interna da empresa ou auditoria interna.
- d) Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada.
- e) Desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia.

### 3.6 Planejamento Estratégico de TI - PETI

Para Rezende (2007): “guia dinâmico para o planejamento estratégico, tático e operacional das informações e conhecimentos organizacionais, da TI e de seus recursos”.

Um dos objetivos do PETI é a estruturação de todas as informações e conhecimentos necessários para o funcionamento harmônico da organização, em paralelo, o PETI estrutura também a TI e seus recursos. Outros objetivos seriam: alinhar os sistemas de informação e conhecimento, assim com a TI, aos negócios da organização; contribuir com o desempenho/efetividade da organização; apoiar a geração de oportunidades e vantagens competitivas para o negócio; e antecipar futuras tendências de negócio.

Um elemento chave do PETI é a sua integração e alinhamento com o planejamento estratégico e as estratégias de negócio da organização. Essa integração habilita os sistemas de informação e a TI a apoiar as estratégias organizacionais mais efetivamente. O plano estratégico determina estratégias e objetivos para as diversas funções organizacionais. Esses objetivos e estratégias servem de base para a elaboração do PETI, que por sua vez determina os investimentos em sistemas, TI e recursos humanos em TI. A figura 2 mostra as partes e fases da metodologia PETI. A figura 3 mostra a integração entre o PETI e o planejamento estratégico empresarial – PEE.

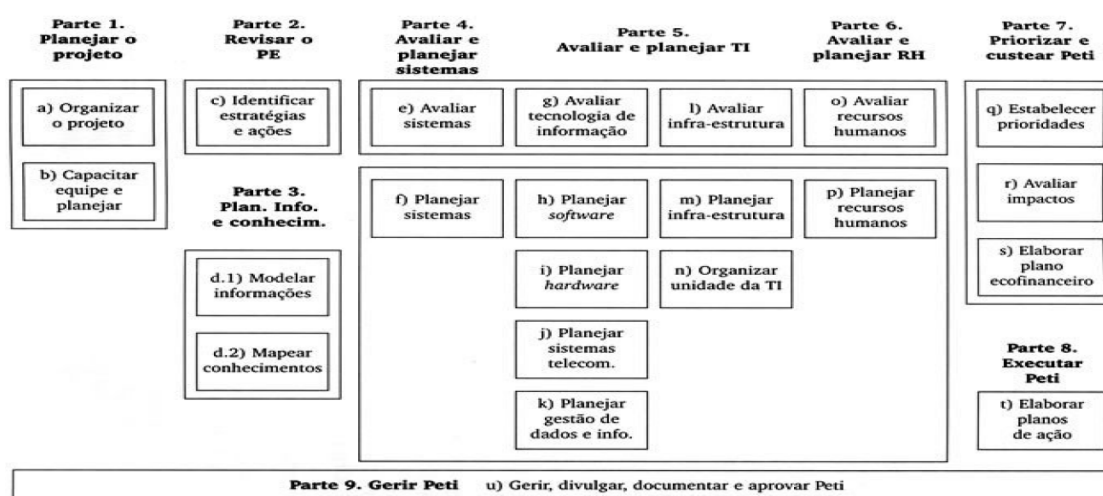


Figura 2 – Partes e Fases da Metodologia PETI

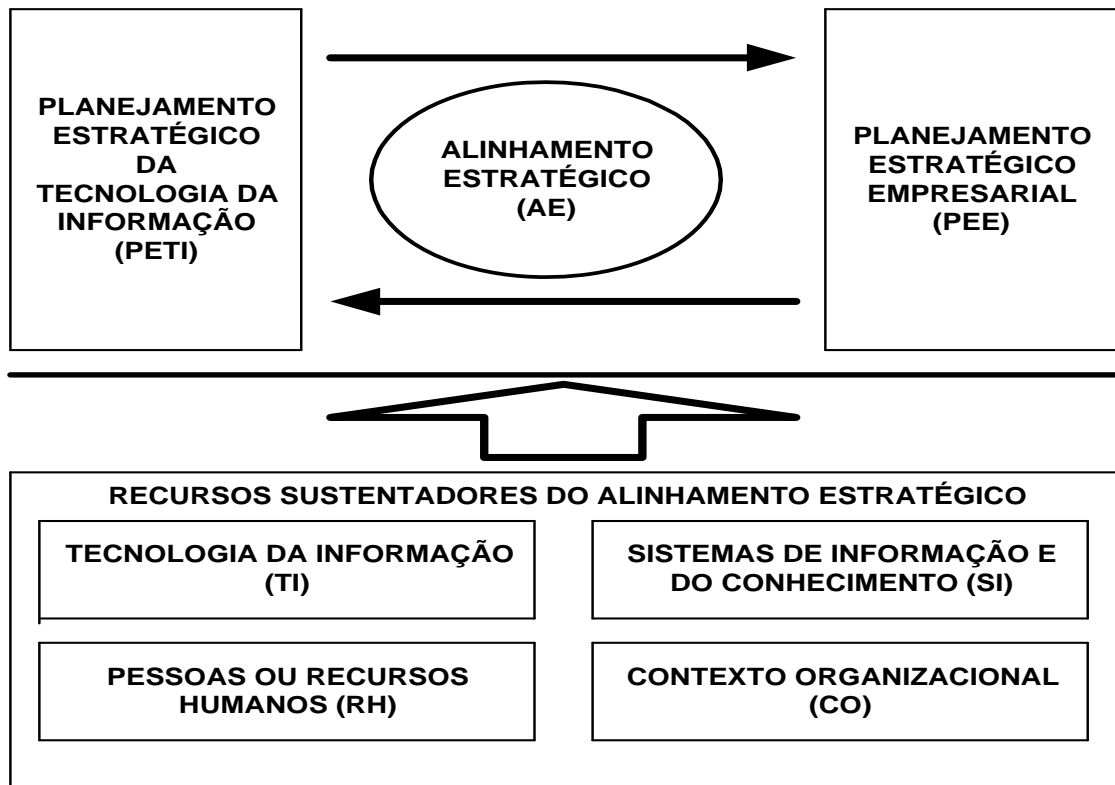


Figura 3 – Integração entre PETI e PEE

### 3.7 Alinhamento Estratégico

Corresponde à adequação estratégica e integração funcional entre os ambientes externos (mercado, política, fornecedores, etc.) e internos (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos) para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacionais (Henderson e Venkatraman, 1993).

Como a literatura tem definido, o “alinhamento estratégico” é o processo de transformar a estratégia do negócio em estratégias e ações de TI que garantam que os objetivos de negócio sejam apoiados.

Vários modelos têm sido propostos com o objetivo de promover o alinhamento da estratégia de TI com a da empresa. Esses modelos relacionam o planejamento estratégico organizacional ao planejamento da TI a fim de alcançar os objetivos organizacionais apoiados por tais tecnologias.

Henderson e Venkatraman (1993) elaboraram um modelo de alinhamento estratégico, onde a estratégia de TI influencia e é influenciada pela estratégia de negócio e interage bidirecionalmente com a infra-estrutura e os processos de TI e os processos organizacionais. Seu conceito de alinhamento estratégico é construído sobre dois grandes eixos: adequação estratégica e integração funcional. O primeiro eixo reflete a necessidade de a estratégia considerar as relações entre os domínios internos e externos. No ambiente de negócios, o domínio externo refere-se à definição da estratégia empresarial, que é a formulada em função do escopo do negócio, das decisões a respeito das competências necessárias para distinguir a organização da concorrência, e das decisões a respeito do modelo de governança. Já o domínio interno refere-se à infra-estrutura organizacional, definida em termos da estrutura administrativa, dos desenhos dos processos e das habilidades individuais. O segundo eixo, leva em consideração as implicações das escolhas feitas nos domínios de negócios que afetam o ambiente de TI e vice-versa.

A figura 4 apresenta o esquema de alinhamento estratégico proposto por Henderson e Venkatraman (1993).

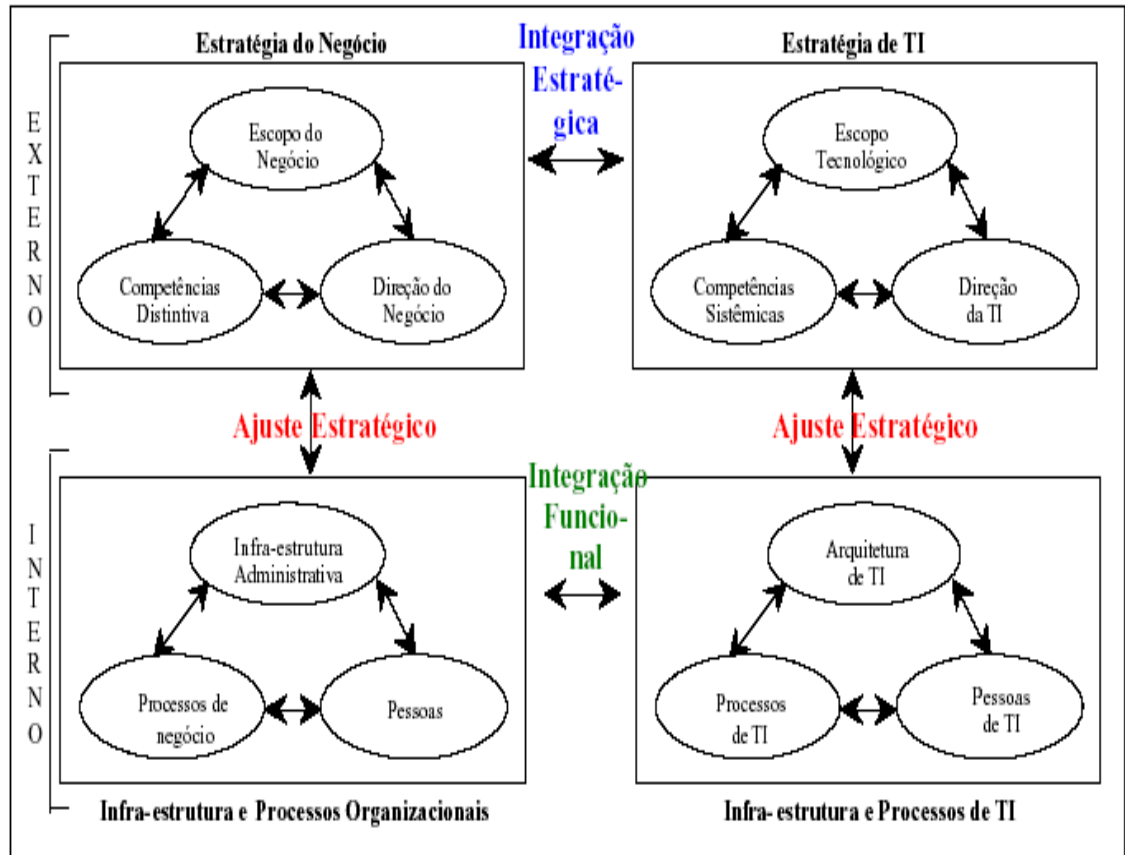


Figura 4 – Esquema de Alinhamento Estratégico



### 3.8 Balanced Scorecard (BSC)

Segundo Kaplan (1997):

O processo do scorecard tem início com um trabalho de equipe de alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Ao estabelecer metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou geração de fluxo de caixa. Mas particularmente no caso da perspectiva do cliente, a equipe gerencial deve ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercado pelo quais estará competindo.

Devem ser definidas metas do cliente e da organização assim identificando todos os processos do Instituto para que seja realizado o alinhamento. Essas identificações dos processos internos devem ser avaliadas para que seja possível a aplicação dos estudos.

As metas do aprendizado e o crescimento dos funcionários devem ser os principais motivos para investimentos na parte de reciclagem, aquisição de equipamentos e na melhoria de procedimentos organizacionais.

O Balanced Scorecard esclarece os objetivos estratégicos, identificando todas as ações e assim apontando as que são mais críticas. É desenvolvido por executivos e o resultado é um modelo consensual da empresa inteira para o qual todos prestaram sua contribuição e visam obter resultados positivos por meio do trabalho em equipe.

O BSC é transmitido para a empresa inteira por meio de palestras, e-mails, avisos e software de trabalho em grupo. Essas apresentações servem para mostrar aos funcionários os objetivos do projeto e quais os seus pontos críticos.

O Scorecard produz um impacto direto na cultura organizacional, onde devem ser estabelecidas metas de aplicabilidade gradual, ou seja, o exemplo deve vir do cargo mais alto para o mais baixo, sendo seguido por todos os setores avaliados.

O processo de como a organização realiza seus processos deve estabelecer alguns objetivos:

- a) Quantificar os resultados pretendidos a longo prazo;
- b) Identificar mecanismos que forneçam recursos para que os resultados sejam alcançados;
- c) Estabelecer referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do scorecard.

A aplicação desse processo cria instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo, podendo assim, monitorar a fonte do problema e providenciar uma solução rápida para o mesmo.

De acordo com Kaplan (1997):

Um Balanced Scorecard bem construído é a explicitação das teorias estratégicas operacionais da empresa. O scorecard deve estar baseado numa série de relações de causa e efeito derivadas da estratégia, incluindo estimativas dos tempos de resposta e graus de correlação entre as melhorias do scorecard.

Com o BSC sendo realizado, as revisões da estratégia revelarão as necessidades de uma nova forma de conhecimento, assim melhorando os processos de serviço e aperfeiçoando a redução de custos e o aumento da qualidade do serviço.

Ao utilizar o BSC as empresas programam o feedback. Dessa forma, as mesmas asseguram que se alinhe e focalize a implementação do plano estratégico nessa era da informação.

### **3.8.1 Medindo a estratégia**

Segundo Kaplan(1997): “as empresas que utilizam o Balanced Scorecard como pedra angular de um novo sistema de gerenciamento estratégico tem duas tarefas: primeiro, precisam elaborar o scorecard, depois, utilizar o scorecard.”

Após realizar o estudo e aplicar ao cliente, realizou-se o levantamento que refletiu no Scorecard mostrando qual setor obteve melhoras no investimento, no valor econômico agregado, qual foi a sua satisfação e de seus funcionários e em quanto tempo de resposta se obteve sucesso.

O processo Scorecard tem como estratégia identificar os objetivos relacionados aos clientes em cada um desses segmentos avaliando o que pode auxiliar e alavancar os serviços prestados.

### 3.8.2 Perspectivas

Segundo Fernandes e Abreu (2008):

O BSC é fundamentado em quatro perspectivas e determina uma relação de causa e efeito, assim como relaciona objetivos com medições, metas e iniciativas, que são os projetos e serviços que devem ser implantados para o atendimento aos objetivos e metas.

#### 3.8.2.1 Financeira

Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados. Em outras palavras, as empresas não devem navegar sob a orientação dos indicadores financeiros. As afirmações sobre a desnecessidade dos indicadores financeiros são incorretas por pelo menos dois motivos. Os indicadores de satisfação dos clientes, de desempenho interno do negócio e de inovação e melhoria decorrem da visão de mundo própria da empresa e de suas perspectivas sobre os fatores críticos do sucesso. Até mesmo um excelente conjunto de indicadores do balanced scorecard não garante uma estratégia vitoriosa. Tais indicadores apenas traduzem a estratégia da empresa em objetivos específicos mensuráveis. Os aprimoramentos na qualidade e na duração dos ciclos às vezes redundam em excesso de capacidade. Se os executivos compreendessem em profundidade as consequências dos programas de melhoria da qualidade e de redução dos ciclos, talvez fossem mais agressivos no aproveitamento da capacidade ociosa resultante. Todavia, para aproveitar esse excesso de capacidade, as empresas precisam expandir as vendas para os clientes existentes, comercializar os produtos existentes em mercados inteiramente novos (que se tornaram acessíveis por causa da melhoria da qualidade e do desempenho na entrega) e aumentar o fluxo de novos produtos no mercado. Os relatórios financeiros periódicos lembram aos executivos que as melhorias na qualidade, nos prazos de resposta, na produtividade e nos novos produtos beneficiam a empresa apenas quando se convertem em aumento das vendas e da participação de mercado, em redução das despesas operacionais ou na aceleração do giro dos ativos.

Idealmente, as empresas devem especificar a maneira como os aprimoramentos na qualidade, na duração dos ciclos, no *lead time*, na entrega e no lançamento de novos produtos induzirão ao aumento da participação de mercado,

das margens operacionais e do giro dos ativos ou à redução das despesas operacionais. Raramente os *controllers* necessitam de tal envolvimento dos gerentes seniores.

Provavelmente por terem emergido da função financeira, os sistemas tradicionais de mensuração do desempenho apresentam um viés de controle. Ao combinar as perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos internos, e de aprendizado e inovação organizacional, o *balanced scorecard* ajuda os gerentes a compreender, pelo menos implicitamente, muitas interconexões dentro da empresa. A empresa também pretendia desenvolver um trabalho de melhor qualidade na solução dos problemas dos clientes, por meio de parcerias mais estreitas com outros fornecedores. Ao constatar que se situavam no meio da escala, os gerentes efetuaram melhorias que guindaram a empresa para o topo da avaliação dos clientes.

### **3.8.2.2 Clientes**

A missão de muitas empresas hoje se concentra nos clientes. O prazo de processamento mede o tempo necessário para que a empresa atenda às necessidades dos clientes. Para os produtos existentes, o *lead time* se estende do recebimento do pedido ao fornecimento do produto ou serviço aos clientes. Para os novos produtos, o *lead time* representa o *time to market*, ou o prazo para o lançamento de um novo produto, desde a fase de definição do produto até o início da entrega do produto aos clientes. A qualidade mede o nível de defeitos nos produtos recebidos conforme a percepção e a mensuração dos clientes. A qualidade também reflete a pontualidade na entrega, ou seja, a exatidão na previsão dos prazos de entrega. A combinação de desempenho e serviços mensura como os produtos ou serviços da empresa criam valor para os clientes.

### **3.8.2.3 Processos Internos**

Os indicadores voltados para os clientes são importantes, mas devem ser convertidos em atividades internas da empresa para atender às expectativas dos clientes afinal, o desempenho excelente do ponto de vista do cliente decorre de

processos, decisões e ações em todo o âmbito da organização. A segunda parte do balanced scorecard proporciona aos gerentes a perspectiva interna.

Os indicadores internos do balanced scorecard devem refletir os processos organizacionais que exercem o maior impacto sobre a satisfação do cliente — fatores que, por exemplo, afetam a duração dos ciclos, a qualidade, a habilidade dos empregados e a produtividade. Também supõem que deviam concentrar o foco na excelência da fabricação, na produtividade do projeto e no lançamento de novos produtos. Os sistemas de informação desempenham um papel de importância inestimável no desmembramento dos indicadores sintéticos pela gerência. Quando algum sinal inesperado aparece no balanced scorecard, os gerentes dispõem de meios para analisar o sistema de informação em busca da fonte do problema.

### 3.8.2.4 Aprendizado e Crescimento

Essa perspectiva determina o aprendizado e o desenvolvimento da organização. Por meio dela, pode-se notar se as perspectivas anteriores do BSC tiveram ou não resultados positivos. E para que a consequência desse trabalho seja proveitosa, é necessário um investimento que vai do maquinário à motivação dos funcionários, passando pela melhoria da forma como são desenvolvidas as atividades dentro da Instituição.

Muitos profissionais responsáveis por grandes empresas pensam que o funcionário vale o que produz. Mas será que esses dirigentes sabem que se o profissional for capacitado e bem orientado ele produzirá mais?

O resultado dessa capacitação e orientação voltada para os empregados das instituições é o lucro líquido e certo. Se o funcionário se sente bem e gosta do que faz, o trabalho é mais bem desenvolvido e a empresa só ganha com isso. Kaplan (1997) diz que:

O objetivo de satisfação dos funcionários reconhece que o ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são hoje aspectos considerados altamente importantes pela maioria das empresas. Funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes.

Sendo assim, para que os funcionários tenham satisfação em trabalhar em determinada empresa, é necessário que haja recursos disponíveis, reconhecimento do trabalho desenvolvido e sistemas que ofereçam rapidez e comodidade no que se refere ao atendimento aos clientes feito pelos funcionários.

### 3.8.3 A busca do Alinhamento Estratégico: De cima para Baixo

A execução de idéias que visam à melhoria da forma de trabalho dentro da empresa depende não só dos dirigentes e responsáveis, mas também de quem executa o trabalho, no caso, os funcionários. Entretanto, existem duas formas de implementar uma nova estratégia: de modo centralizado, onde as informações e decisões são tomadas somente pela alta cúpula da empresa ou de modo mais livre, mais desprendido, onde as informações, idéias e tomadas de decisões são obtidas e passadas à toda a instituição.

Segundo Norton e Kaplan (1997):

Para obter o máximo de benefício, a equipe executiva deve compartilhar sua visão e estratégia com toda a empresa, bem com os principais atores externos. Comunicando a estratégia e vinculando-a às metas profissionais, o scorecard cria entendimento e um comprometimento compartilhados entre todos os integrantes da organização.

Entretanto, para que o alinhamento da estratégia de mudança seja inserido com uma base sólida e uma perspectiva de visão futura positiva, é necessário que haja empenho de toda a empresa com relação a aceitação das novas idéias e medidas tomadas para o melhor desempenho do trabalho e maior satisfação dos clientes.

Essa transformação é demorada e exige compromisso e conscientização que devem ser mostrados, primeiramente, pela Diretoria e sendo seguidos pelos demais funcionários e colaboradores. Dessa forma, as metas planejadas para a Empresa serão mais facilmente alcançadas.

#### **3.8.4 Feedback e o Processo de Aprendizado Estratégico**

Segundo o Aurélio (Dicionário Aurélio Século XXI – eletrônico), *feedback* é a “volta a um sistema de parte do que ele eliminou, de forma a obter-se algum controle sobre esta eliminação.” Levando isso em consideração podemos dizer, em outras palavras, que o *feedback* é uma maneira de compreender as ações e reações de uma proposta lançada para alinhar os processos dentro da empresa.

A proposta de feedback funciona muito bem, desde que os responsáveis pela instituição tenham uma visão certa do que querem conseguir com a implementação do BSC dentro da empresa. Para Kaplan (1997) “deve-se então criar um sistema de feedback estratégico para testar, validar e modificar as hipóteses incorporadas à estratégia da unidade de negócios.”

A alta Diretoria responsável pela implantação da nova estratégia dentro da empresa deve estar atenta a alguns prazos que devem ser estipulados por eles mesmos, levando em consideração que deve ser feita uma avaliação das metas propostas e de qual avanço essas mesmas metas tomaram em determinado período de tempo dentro da organização. É importante também avaliar se o avanço

das propostas é positivo ou negativo para a tomada de decisão que pode implicar em desistência ou melhoramento da meta.

### **3.8.5 Mapas estratégicos do BSC**

Para Norton e Kaplan (1997):

São mapas que permitem visualizar os diferentes itens do BSC de uma organização, numa cadeia de causa-efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos impulsores.

No processo de implementação do BSC, o mapa estratégico acaba se tornando uma excelente ferramenta para tornar claros os objetivos e as estratégias da organização para todos os envolvidos no processo.

Serve como base para a priorização de recursos, explicita relações de causa e efeito entre ações individuais e resultados para a empresa e permite que sejam realizados testes de hipóteses.

Os mapas estratégicos fornecem fotografias da estratégia de negócio, portanto, algo estático. A quantificação de metas, o estabelecimento de horizontes de tempo para as realizações, o planejamento e a aprovação de programas criam condições para que o mapa estratégico converta-se em representação dinâmica da criação de valor ao longo do tempo.

### **3.8.6 BSC para TI**

Segundo Fernandes e Abreu (2008): “Em TI, o BSC deve ser usado durante o planejamento da tecnologia da informação, assim como na gestão do dia-a-dia da realização da estratégia de TI”.

Há a necessidade de alinhamento estratégico com o foco tradicional da área de TI em redução de custos e manutenção dos sistemas em produção e por meio da mudança de foco para criação de valor pela TI, como suporte ao alcance de objetivos estratégicos.

Uma solução seria o uso do BSC em cascata, ou seja, define-se primeiramente o BSC corporativo, depois as estratégias de TI e por último as operações de TI, garantindo assim o alinhamento das estratégias de TI e negócios.



Com isso, consegue-se a identificação de valor pela TI, pela sua inclusão nas relações de causa e efeito do BSC.

Portanto, primeiro é necessário definir os objetivos e indicadores do BSC de negócio para depois definir objetivos e indicadores do BSC de TI, porém isso não impede a existência de um BSC de TI sem a de um BSC corporativo.

É necessária, também, a adaptação das perspectivas do BSC para refletir o alinhamento entre TI e negócios. Essa adaptação seria da seguinte maneira:

- 1) Financeira → “Contribuição para o Negócio”
- 2) Clientes → “Orientação para usuários”
- 3) Processos → ”Excelência operacional”
- 4) Aprendizado e crescimento → “Orientação futura”

A figura 5 mostra como ficam as perspectivas em uma visão de um BSC para TI.

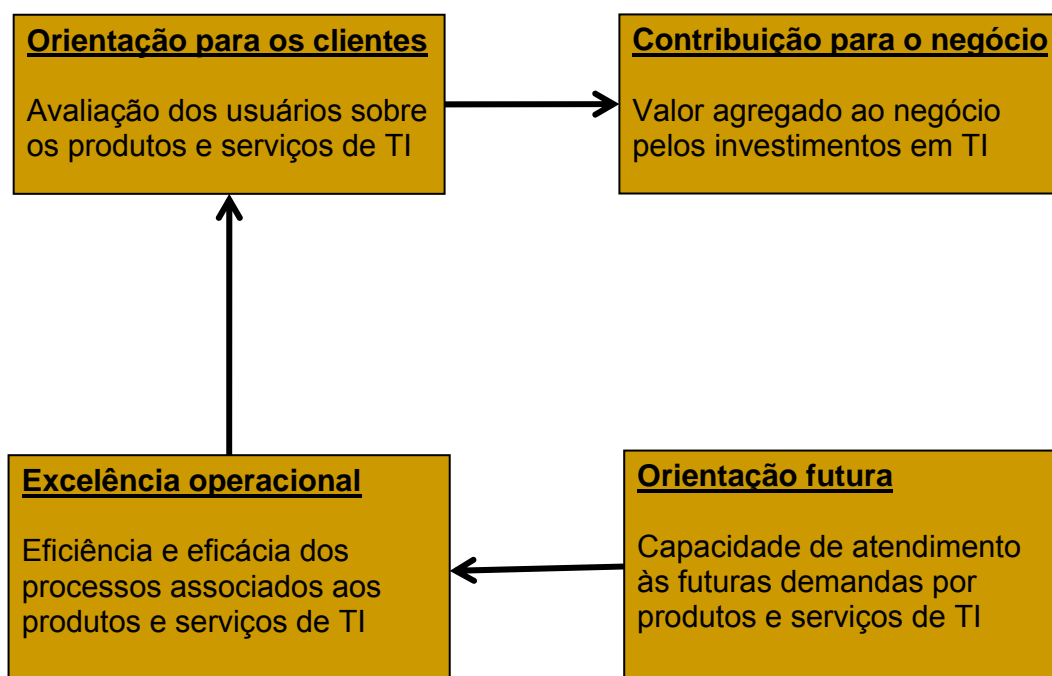


Figura 5 – Perspectivas de um BSC para TI

Na área de TI já existem várias aplicações do BSC por força de sua adoção pela empresa como um todo, porém ainda há poucas informações sobre os resultados de sua aplicação. Entretanto, sabe-se que os resultados de muitas empresas melhoram significativamente com a adoção de um BSC para TI.

#### 4. Análise e Discussão

A pesquisa para o presente trabalho foi realizada no CIBRIUS com cinco pessoas conforme o item 1.2.2 e com as perguntas do questionário constantes no Apêndice A. Foram realizadas sete perguntas com o objetivo de mostrar a importância de um BSC de TI para a empresa. Cada quadro abaixo, apresenta as respostas de 1 a 5, da seguinte forma: Diretor Financeiro, Gerente da Área de Investimentos, Gerente da Área de Informática, Gerente da Área Financeira e Gerente da Área Administrativa. Cada questão é introduzida por um pequeno cabeçalho explicando o objetivo da pergunta e logo após, a cada quadro é feita uma análise das respostas.

#### 4.1 Questões

**Com o objetivo de identificar os resultados que o Instituto CIBRIUS pretende atingir, questionamos sobre quais são os objetivos estratégicos que a organização está tentando alcançar.**

1	Alavancar o número de participantes, bem como aumentar o montante a ser emprestado, visto que é uma forma de investimento do Instituto Conab, trazendo assim ganhos de capital.
2	Oferecer produtos e serviços, com foco em seguridade, adequados às expectativas de seus participantes, geridos com eficácia e transparência, de forma a garantir o bem estar futuro de seus assistidos.
3	Por se tratar de um fundo de previdência privada, o objetivo do Instituto Conab é de ter o maior número possível de participantes. Para isto desenvolve ações no sentido de proporcionar um acesso mais fácil com informações mais precisas e rápidas.
4	- Sanear o Plano de Benefício CONAB, junto a Patrocinadora. - Lançar novo plano de benefício como alternativa para atender os participantes que estão fora do Plano existente.
5	Atender a todos os participantes com eficiência e eficácia buscando sempre superar a meta atuarial.

Quadro 1 - Objetivos estratégicos

A partir das respostas apresentadas identifica-se que o objetivo de aumentar o número de participantes visa atender ao planejamento estratégico, como relatam o Diretor Financeiro e o Gerente da Área de Informática. Ele é um processo gerencial, contínuo e sistemático que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa. Os Gerentes das Áreas de Investimentos, Financeira e Administrativa apresentaram objetivos comuns focando no atendimento adequado aos participantes, acatando assim, a missão do CIBRIUS, que é “promover o bem estar social de seus participantes, através da concessão de benefícios de renda programada e dos benefícios de risco”.

**O papel da TI na organização é fundamental para o bom andamento do Instituto, pois disponibiliza respostas rápidas e eficientes que são exigidas constantemente pela competitividade empresarial. Com base nisto questionamos se a área de TI está dando suporte à gestão estratégica.**

1	Visto que foco do Instituto Conab é o aumento de participantes, e para tanto a atual Diretoria trabalha com total transparência, varias informações estão disponíveis aos participantes no Sitio da organização. Neste contexto a TI possibilita através de aplicações em web, acesso aos participantes previamente cadastrados à informações estratégicas do Instituto, bem como à informações relativas ao seu plano de benefícios, como, extratos, solicitações, etc.
2	A TI é essencial no dia a dia da Área de Investimentos, de forma indireta ela participa do processo decisório e auxilia a cumprir os propósitos estratégicos.
3	A TI busca sempre aperfeiçoar e disponibilizar em suas aplicações, o que há de mais moderno, ágil, prático e seguro. Para tanto busca com seus parceiros, aplicações que ofereçam mais informações em um menor tempo, possibilitando aos participantes, acesso e interatividade nas informações que compõem nossas aplicações.
4	Elaboração de arquivos com posições específica, para o trabalho do atuário, em relação ao cadastro dos participantes do plano como dos funcionários da patrocinadora que não são filiados ao Instituto. Processo terceirizado
5	Disponibiliza e dá manutenção a vários softwares e hardwares, que são indispensáveis ao funcionamento organizacional.

Quadro 2 – A TI como suporte à decisão

Fundamentados nas respostas do Diretor Financeiro, Gerentes das Áreas de Informática, Financeira e Administrativa, pudemos verificar que a TI é vista apenas como uma ferramenta de suporte para execução de suas tarefas, porém como relatado pelo Gerente da Área de Investimentos o qual afirma que a TI é participante

do processo decisório da empresa, nota-se que a referida possibilita novas alternativas de estratégia de negócio para as organizações.

**Os benefícios esperados do uso da TI na organização são: no custo, na qualidade, na produtividade, na flexibilidade e na inovação. Baseados nessa afirmativa, questionamos quais eram os benefícios gerados pela TI.**

1	Ganho de produtividade através de uma rede bem dimensionada, com aplicações de fácil manuseio, oferecendo a diretoria informações relevantes para a tomada de decisões.
2	A TI propicia à Área de Investimentos importantes benefícios, o principal seria o acesso, em tempo real, as oscilações do mercado financeiro e seu impacto em nosso portfólio, assim podemos nos antecipar de forma a proteger o patrimônio dos participantes.
3	Otimização de processos; Interatividade entre as áreas.
4	- Guardiã da memória quantitativa do Instituto; - Racionalização dos processos.
5	Agiliza os processos de trabalho, reduz o tempo gasto com mão de obra, oferece maior segurança e em muitos casos reduz custos.

Quadro 3 – Benefícios gerados pela TI

Conforme relato do Diretor Financeiro e do Gerente da Área de Investimentos a TI tem papel de agilizar o acesso às informações nas tomadas de decisões. Já os Gerentes das Áreas de Informática, Financeira e Administrativa nos relatam que a TI é responsável por aperfeiçoar o processo de trabalho. Assim, a TI é reconhecida como importante para a continuidade do negócio, possibilitando futuros investimentos em ferramentas de aprimoramento da metodologia de gestão estratégica.

**Decisão é uma escolha entre as alternativas existentes. Para dar suporte às decisões da empresa, algumas organizações possuem sistemas que respondem e ajudam nessa missão de forma clara e simples. Pensando nisso, questionamos se há no CIBRIUS algum sistema que sustente suas decisões estratégicas.**

1	Não possuímos.
2	Enfoque - Sistema de acompanhamento e difusão das informações do mercado financeiro. Smart Investor – Sistema que auxilia nos estudos estatísticos relacionados aos Fundos de Investimentos do portfólio do Instituto.
3	A empresa não possui sistema de suporte as decisões estratégicas.
4	Sim – Desenvolvido por terceiros. Sistema de Cadastro.
5	Sim. RH, CONTABIL, FINANCEIRO, BENEFÍCIOS, etc

Quadro 4 – Sistema de suporte à decisão

Conforme relatado pelos Gerentes das Áreas de Investimentos, Financeira e Administrativa verifica-se o não entendimento do que vem a ser um sistema de suporte a decisão, que é um modelo genérico de tomada de decisão que analisa um grande número de variáveis para a obtenção de um possível posicionamento de uma determinada questão. Contudo, o Diretor Financeiro e o Chefe da Área de TI informaram que não existe um sistema desse tipo, sugerindo um estudo para sua implementação, e revelando as vantagens por ele obtidas.



Os objetivos estratégicos são alvos bastante precisos, que a organização deve atingir por meio de indicadores de desempenho que permitam medir os resultados. Com base nisso, questionamos de que modo é realizado o acompanhamento do sucesso dos objetivos estratégicos.

1	Um dos principais acompanhamentos se dá através de feedback dos participantes. Para tanto disponibilizamos no sitio, uma possibilidade de contato através do fale conosco, e também de telefones amplamente divulgados.
2	É feito mensalmente relatório analítico da performance dos investimentos e seu comparativo com o mercado.
3	Não existe acompanhamento.
4	1- Apresentação periódica, pela empresa contratada, da evolução dos trabalhos; 2- Apresentação dos resultados dos trabalhos técnicos do Atuário do Plano de Benefício CONAB; 3- Reuniões semanais com o grupo de trabalho avaliando as posições dos participantes, em referencia aos trabalhos apresentados pela contratada e atuário do Plano.
5	Após serem traçadas as metas, existe uma comissão que controla periodicamente se as tarefas estão sendo executadas conforme foram planejadas e verificam se os objetivos estão sendo atingidos e identificam quais os processos necessitam serem reelaborados. Essa comissão faz um controle dos resultados a fim de quantificá-los e qualificá-los conforme o que foi estabelecido no Planejamento.

Quadro 5 – Acompanhamento dos objetivos estratégicos

As respostas mostram que há um acompanhamento periódico e não sistemático do alcance dos objetivos estratégicos. O Gerente da Área de Informática foi o único que respondeu que não existe nenhuma forma de acompanhamento, entretanto, nota-se pelas outras respostas que há, mas não é realizado de forma sistemática. A empresa não possui um sistema ou metodologia como, por exemplo, um BSC que permita um acompanhamento e uma avaliação das metas e objetivos estratégicos para a tomada de decisão.

**O alinhamento estratégico corresponde à adequação estratégica e integração funcional entre os ambientes externos (mercado, política, fornecedores, etc.) e internos (estrutura administrativa e recurso financeiros, tecnológicos e humanos) para desenvolver as competências e maximizar a performance organizacional. Com base nisto questionamos se há alinhamento entre o planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa.**

1	Levando em consideração que o Instituto Conab esteve sob intervenção Federal por 7 anos e que a Atual diretoria tomou posse a menos de 2 anos, várias ações ainda estão sendo desenvolvidas para dar a empresa a dinâmica necessária para acompanhar e atingir seus objetivos, portanto no momento o Instituto Conab ainda não possui tal alinhamento.
2	Não existe nenhuma ferramenta específica, esse acompanhamento é feito pela Área de Investimentos com anuência do Comitê de Investimentos e supervisionado pela Área de Compliance.
3	Não possui.
4	Procurando sensibilizar o corpo funcional da grandeza da missão e objetivo da instituição, unificando todos, com o mesmo pensamento, em participar ativamente em alcançar o objetivo do planejamento estratégico.
5	

Quadro 6 – Alinhamento estratégico

Nota-se que apenas o Diretor Financeiro e o Gerente da Área de Informática responderam que não há alinhamento estratégico na empresa. Os outros tentaram de alguma forma dizer que há algum tipo de alinhamento e o Gerente da Área Administrativa não respondeu a questão. A resposta da Área Financeira foi muito interessante, visto que o alinhamento estratégico tem a mesma proposta dada pela gerente, isto é, o envolvimento e engajamento de todos para obter a melhor integração de metas, indicadores de performance e planos de ação. Por todas as respostas apresentadas e pelas pesquisas documentais feitas na empresa, percebe-se que, realmente, não há alinhamento estratégico, sendo, portanto, as ações tomadas isoladamente.

O acompanhamento constante das ações e resultados durante o processo de execução dos objetivos estratégicos é necessário para que se possa tomar ações corretivas a tempo. Com base nisso, questionamos as ações que são tomadas pela empresa quando os objetivos estratégicos não estão sendo atingidos.

1	Busca-se entender os motivos, chamando todos os chefes de áreas, discutindo onde estão os gargalos e a melhor maneira de se resolve-los.
2	A Área de Investimentos prepara as ações baseadas no comportamento do mercado financeiro e suas tendências. O comitê de Investimentos analisa subsidiando assim a tomada de decisão da Diretoria Executiva do Instituto.
3	Tenta verificar-se onde está ocorrendo o gargalo que esta impedindo que tal objetivo seja alcançado, geralmente com reuniões entre a Diretoria e as áreas afins do Instituto Conab, definindo novas ações.
4	- O cumprimento do cronograma devido à dificuldade aos esclarecimentos técnicos para o grupo de trabalho dentro do prazo estipulado. Reprogramando as ações com alternativas sugeridas pelo grupo de trabalho.
5	Primeiro faz-se um diagnóstico buscando encontrar as falhas existentes. Após esse processo elabora-se um novo planejamento de trabalho, onde são eliminando os gargalos e criados novos mecanismos para consecução dos objetivos estabelecidos.

Quadro 7 – Ações tomadas

Percebe-se, claramente, que todas as ações tomadas pela empresa são reativas. Esse tipo de ação é mais comum em empresas de pequeno e médio porte, na qual se encaixa ao CIBRIUS, pois são feitos planejamentos a médio e longo prazos sem um acompanhamento adequado. Quando não são tomadas medidas de acompanhamento sistemático, a tendência é que as ações sejam sempre reativas, ou seja, são usadas soluções de contorno para uma situação de emergência. Por causa da urgência essas ações são realizadas sem prévia análise de suas conseqüências, e por fim geram um grande desgaste, pois a maioria são tomadas

em curto espaço de tempo podendo surgir novas falhas em decorrência de um planejamento mal elaborado.

## 5. Conclusão

O presente trabalho teve o objetivo de avaliar a importância do uso de um BSC para TI, porém depois de realizada a pesquisa notou-se que outras ações devem ser tomadas para que a empresa alcance melhores resultados. As ações seriam a reformulação do planejamento estratégico e, também, a adoção de um BSC corporativo.

A CIBRIUS tem um planejamento estratégico com a missão, visão, valores e objetivos definidos, porém a partir da pesquisa realizada, verifica-se que não há um alinhamento estratégico, o acompanhamento dos objetivos é feito periodicamente e não de forma sistemática, as ações tomadas são sempre reativas e a TI é vista como uma área que apenas dá suporte na execução das tarefas do dia-a-dia da empresa.

Para conseguir atingir os seus objetivos, o planejamento estratégico da CIBRIUS deveria projetar o caminho a seguir, identificando obstáculos que podem surgir, alternativas para contornar problemas existente e os riscos que o negócio da empresa está sujeita.

O ideal seria que a empresa adotasse ações proativas, porém essas ações estão muito ligadas ao planejamento. Com elas, pode-se visualizar situações futuras e se necessário alterar o caminho antes mesmo que situações indesejadas aconteçam, ou simplesmente prepara-se para o que poderá vir de maneira a amenizar desgastes desnecessários.

Além disso, a presente pesquisa identificou que o conceito de sistema de apoio a decisão não é bem assimilado pela cúpula da empresa, alguns dos entrevistados percebem a TI apenas como suporte na execução das atividades fins, não a enxergam como agregadora de valor ao negócio.

É, por isso, que um BSC faz-se necessário para traduzir a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho, identificando os processos internos que devem ser aprimorados e acompanhados com o objetivo de evitar gargalos que possam prejudicar o andamento das metas e objetivos estratégicos, evitando, assim, que sejam tomadas apenas ações reativas.

Como não há acompanhamento sistemático, a adoção de um BSC é importante para acompanhar os objetivos e metas da empresa, por meio de mapas estratégicos, na qual fará com que possíveis desvios e falhas no alcance dos

objetivos estratégicos sejam tratados de forma sistemática, melhorando o desempenho da empresa na obtenção dos resultados.

O BSC é uma das metodologias para se fazer o alinhamento estratégico, sua principal contribuição é olhar para além das metas e resultados financeiros.

Portanto, a adoção de um BSC de TI é viável para a CIBRIUS, pois trará os seguintes benefícios: os objetivos da TI serão alinhados com os objetivos estratégicos da empresa; proporcionará um acompanhamento sistemático por meio de mapas estratégicos fornecendo uma visão clara dos objetivos, metas e indicadores de desempenho; a combinação das perspectivas: financeira, processos internos, clientes e aprendizado e crescimento propostas no BSC ajudará os gerentes a compreender as interconexões dentro da empresa; identificação de soluções de TI que dêem suporte à tomada de decisão através de sistemas que gerem relatórios e gráficos estatísticos. Com isso, a CIBRIUS, certamente, terá melhores resultados alcançando seus objetivos de maneira efetiva.

## Referência Bibliográfica

INSTITUTO CONAB DE SEGURIDADE SOCIAL. *Manual de governança corporativa*. Disponível em: [http://www.cibrius.com.br/webs/cibrius/108\\_5\\_26\\_0747\\_740.cfm](http://www.cibrius.com.br/webs/cibrius/108_5_26_0747_740.cfm)

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3ª ed. Editora: Atlas, 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário eletrônico Aurélio da língua portuguesa*. Versão 5. 11ª ed. Curitiba: Positivo Informática Ltda., 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa*. 6ª ed. Editora: Atlas, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código de melhores práticas de governança corporativa*. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>

IT GOVERNANCE INSTITUTE. *About IT governance*. Disponível em: <http://www.itgi.org/>

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. *Governança de TI - Tecnologia da Informação*. Editora: M. Books. 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Editora: Elsevier – Campus. 2004.

PORTER, M. E. *What is Strategy?* Harvard Business Review, Boston. 1996.

TGT CONSULT. *Elaborando a estratégia da TI*. Disponível em: [http://www.tgtconsult.com.br/admin/imagesservicos/anexo\\_v9acd.pdf](http://www.tgtconsult.com.br/admin/imagesservicos/anexo_v9acd.pdf)

REZENDE, Denis. *Planejamento de Sistemas de Informação e Informática*. Editora: Atlas, 2007.

HENDERSON, J. C., VENKATRAMAN, N. *Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations*. IBM System Journal, 1993.

ABREU, Vladimir Ferraz. FERNANDES, Aguinaldo Aragon. *Implantando a Governança de TI – Da Estratégia à Gestão dos Processos e Serviços*. Editora: Brasport. ISBN: 8574522708. 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced scorecard*. Editora: Campus. 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Editora: Campus. 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Kaplan e Norton na Prática*. Editora: Campus. 2004.



## APÊNDICE A - ALINHAMENTO ESTRATÉGICO COM A TI

O Balanced Scorecard – BSC é um sistema de avaliação de desempenho empresarial. Ele traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Além disso, complementa as medições financeiras com avaliações sobre clientes, identifica os processos internos que devem se aprimorar para atender bem o cliente e analisa as possibilidades de aprendizado e inovação para melhoria contínua dos processos internos.

1. Quais os objetivos estratégicos que sua organização está tentando atingir?

---

---

---

---

2. Qual é o suporte que a TI está dando para gestão estratégica?

---

---

---

---

3. Quais os benefícios que sua TI gera para sua organização?

---

---

---

---

4. Vocês possuem algum sistema que dê suporte as decisões estratégicas? Qual?

---

---

---

---

5. Como é realizado o acompanhamento do sucesso dos objetivos estratégicos?

---

---

---

---

6. Qual o alinhamento existente entre o planejamento estratégico com as ações operacionais da empresa?

---

---

---

---

7. Quais as ações adotadas quando os objetivos estratégicos não estão sendo atingidos?

---

---

---

---