

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

EVANIR AGUIAR DOS SANTOS

**ALINHAMENTO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO E DE TECNOLOGIA
DE INFORMAÇÃO: COMO IMPLEMENTAR SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM
PEQUENAS EMPRESAS**

Porto Alegre

2016

EVANIR AGUIAR DOS SANTOS

**ALINHAMENTO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO E DE TECNOLOGIA
DE INFORMAÇÃO: COMO IMPLEMENTAR SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM
PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Economia, com Ênfase em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Henkin

Porto Alegre

2016

CIP - Catalogação na Publicação

Santos, Evanir Aguiar dos

Alinhamento entre as estratégias de negócio e de tecnologia de informação : como implementar sistemas de informação em pequenas empresas / Evanir Aguiar dos Santos. -- 2016.

98 f.

Orientador: Helio Henkin.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, BR-RS, 2016.

1. Planejamento estratégico. 2. Sistemas de informação. 3. Implementação. 4. Alinhamento. I. Henkin, Helio, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

EVANIR AGUIAR DOS SANTOS

**ALINHAMENTO ENTRE AS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO E DE TECNOLOGIA
DE INFORMAÇÃO: COMO IMPLEMENTAR SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM
PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação aprovada para a obtenção do título Mestre em Economia, com Ênfase em Controladoria do Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Aprovada em: Porto Alegre, 29 de março de 2016.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Hélio Henkin – orientador
UFRGS

Prof. Dr. Paulo Schmidt
UFRGS

Prof. Dr. Ronald Otto Hillbrecht
UFRGS

Prof. Dra. Wendy Beatriz Witt Haddad Carraro
UFRGS

Este trabalho é dedicado à minha família, em especial à minha mãe Eva Zurema, que apesar de suas limitações de conhecimento sempre me estimulou a estudar, ao meu pai Leoni Tomé (*In memoriam*), cujo orgulho em ter um filho mestre me inspirou a sempre prosseguir, à minha esposa Karise Rocha, pelo apoio que me deu, e aos meus filhos, Gabriel e João Pedro, pela compreensão nos momentos que os privei de minha companhia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Fortus Consultoria Contábil por ter me patrocinado e me permitindo enriquecer meus conhecimentos para me tornar mestre.

Ao meu orientador, Prof. Doutor. Hélio Henkin pelo auxílio na realização dessa dissertação.

Agradeço aos colegas contadores, Dra. Wendy Carraro e Me. Geovani Maciel, pelas colaborações, dicas e estímulo recebidos.

Agradeço ainda à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por ter proporcionado excelentes momentos de estudo, com seus professores, funcionários, sempre prestativos, assim como toda sua estrutura física, destacando sua biblioteca na qual convivi centenas de horas desde a graduação, passando pela especialização e agora com o mestrado profissional.

Dar pequenos passos de maneira sucessiva na direção dos seus objetivos é uma questão de atitude.

Se você está verdadeira e plenamente convicto de que pode alcançar o sucesso, o universo irá conspirar a seu favor.

Gabriela Silva (2014)

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo analisar como ocorre o alinhamento entre as estratégias de negócio e a tecnologia de informação (TI), além de compreender como implementar sistemas de informação (SI) em pequenas empresas. A pesquisa contemplou uma revisão bibliográfica e um estudo de caso, que forneceram subsídios para o entendimento sobre conceitos de Planejamento Estratégico (PE) e de SI, assim como sua importância na gestão empresarial. Ela possibilitou ainda conhecer como são conduzidos os processos de implementação de um SI. O caso estudado, em uma pequena empresa de serviços contábeis, do município de Porto Alegre, foi realizado através da análise de seu PE, da aplicação de questionários e de uma entrevista semiestruturada. Ele permitiu identificar a realidade desta indústria, bem como suas necessidades tecnológicas. Foi possível identificar os dificultadores dos processos de implementação de novas TI e compreender como ocorre o processo de alinhamento com seu planejamento estratégico. Observou-se que a pequena empresa sofre impactos potencializados de fatores internos e externos na implementação de seus SI. Concluiu-se que a inexistência de uma governança de TI estruturada, a sensibilidade acentuada da troca de pessoas, a dificuldade de encontrar o equilíbrio entre o número e a complexidade dos SI, adequados ao tamanho da organização e que atenda a todas as suas necessidades, a não automatização da obtenção de indicadores de desempenho, representam os principais itens dificultadores da implementação e do alinhamento. Observou-se que o modelo proposto por Brodbeck (2001) é apropriado para a revisão dos SI e o alinhamento ao PE. A necessidade de revisão constante, tanto do processo de implementação quanto de realinhamento, torna-se evidente quando se analisa a realidade da pequena empresa e se conclui que ela é muito suscetível aos impactos do seu meio, remetendo a essa necessidade de acompanhamento constante.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Sistemas de informação. Implementação. Alinhamento.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the alignment between business strategy and Information Technology (IT), as well as to understand how to best implement information systems in small businesses. This research contemplated both a bibliographic revision and a case-study, which provided an underpinning to understand the concepts of strategic planning and information systems, as well as its importance on business management. It also allowed a better understanding on how the processes to implement Information Systems (IS) are conducted. The study-case of a small accounting firm in the city of Porto Alegre, Brazil, was performed based on an analysis of its strategic planning through a questionnaire and a semi-structured interview. It allowed identifying the realities of this vertical, as well as its technological needs. The paper allowed identifying the hurdles faced during implementation of new IT processes and understanding their alignment process with the strategic planning. We observed that small businesses do suffer impacts due to internal and external factors over the implementation process of their information systems. We concluded that factors such as the lack of an structured IT-governance, exacerbated sensibilities due to personnel turn-over, the difficulty to find balance between the sheer number and complexity of information systems matching the organization size and the lack of automatic collection of performance indicators do represent the main issues complicating implementation and alignment. We observed that the model proposed by Brodbeck (2001) is appropriated for revision of information systems and its alignment with strategic planning. The necessity of constant revision, both over the implementation process as well as its realignment becomes evident when we analyze the realities of small companies and conclude they are very sensitive of the impacts on their environment, requiring thus their continuous monitoring.

Keywords: Strategic planning. Information systems. Implementation. Alignment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As cinco forças de Porter	22
Figura 2 - Balanced Scorecard	24
Figura 3 - Fluxograma do SIG	29
Figura 4 - Hierarquia dos sistemas de informação	31
Figura 5 - Modelo de alinhamento estratégico de TI de Henderson e Venkatraman..	35
Figura 6 - Atividades de implementação de TI, atributos-chave de eficácia de resultados.....	37
Figura 7 - O papel do desenho do sistema na implementação efetiva de TI	38
Figura 8 - Processo de desenvolvimento evolutivo de um sistema de TI	39
Figura 9 - Desenvolvimento fase por fase dos atributos chave	39
Figura 10 - A dupla potencialidade da TI sobre a organização.....	40
Figura 11 - Dinâmicas de autorreforço envolvendo o desenvolvimento de TI em organizações orientadas para a concordância e em organizações orientadas para o comprometimento	41
Figura 12 - Modelo de Implementação segundo Kwon e Zmud	42
Figura 13 - Modelo Operacional de Alinhamento Estratégico.....	45
Figura 14 - Modelo de Excelência em Gestão – FNQ 2015	54
Figura 15 - Organograma Fortus	56
Figura 16 - Mapa do Negócio Fortus	56
Figura 17 - Estratégia de Crescimento Fortus	59
Figura 18 - Estratégia Genérica Fortus.....	60
Figura 19 - Estratégia competitiva Fortus	61
Figura 20 - Ações Estratégicas da Fortus.....	62
Figura 21 - Mapa Estratégico da Fortus	62
Figura 22 - Indicadores Estratégicos	63
Figura 23 - Resultado questão 1, nível de alinhamento entre PE e SI – Gestores..	66
Figura 24 - Nível de Alinhamento entre PE e SI	66
Figura 25 - Resultado da questão 1 - Nível de Alinhamento entre PE e SI – Profissionais	67
Figura 26 - Resultado da questão sobre o nível de Alinhamento entre PE e SI – Profissionais	67

Figura 27 - Respostas sobre a condução dos Processos de Implementação de SI – Gestores.....	68
Figura 28 - Respostas sobre a condução dos Processos de Implementação de SI – Gestores.....	69
Figura 29 - Respostas sobre a condução dos Processos de Implementação de SI – Profissionais.....	70
Figura 30 - Respostas sobre a condução dos Processos de Implementação de SI – Profissionais.....	70
Figura 31 - Respostas para a questão da adequação da Participação no Processo de Implementação de SI – Gestores.....	71
Figura 32 - Respostas para a questão da adequação da Participação no Processo de Implementação de SI – Gestores.....	72
Figura 33 - Envolvimento das Áreas na Implantação dos SI Fortus.....	72
Figura 34 - Respostas sobre a adequação da participação no processo de implementação de SI – Profissionais.....	73
Figura 35 - Respostas sobre a adequação da participação no processo de implementação de SI – Profissionais.....	73
Figura 36 - Respostas ao nível adequação ao tamanho de negócio e ao alinhamento entre TI e PE – Gestores.....	74
Figura 37 - Respostas ao nível adequação ao tamanho de negócio e ao alinhamento entre TI e PE – Gestores.....	74
Figura 38 - Respostas ao nível adequação ao tamanho de negócio e ao alinhamento entre TI e PE – Profissionais.....	76
Figura 39 - Respostas ao nível adequação ao tamanho de negócio e ao alinhamento entre TI e PE – Profissionais.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fases de uma estratégia de TI em evolução constante	43
Quadro 2 - Sistemas de Informação da Fortus e suas finalidades	64
Quadro 3 - Alinhamento entre PE e SI – respostas dos gestores	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Projeção do Faturamento	57
Tabela 2 - Projeção da Lucratividade	57
Tabela 3 - Projeção das Conquistas de Qualidade	58
Tabela 4 - Área e Tempo de Empresa – Gestores	65
Tabela 5 - Área e Tempo de Empresa – Profissionais	65
Tabela 6 - Nível de Implantação dos Sistemas de Informação Fortus	69

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.1	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	18
3	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	27
3.1	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI).....	27
3.2	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SI).....	27
3.3	TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	30
4	IMPLEMENTAÇÃO E ALINHAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	34
4.1	MODELO DE HENDERSON E VENKATRAMAN.....	34
4.2	MODELO DE WALTON.....	36
4.3	MODELO DE COOPER E ZMUD.....	41
4.4	MODELO DE MCKENNEY.....	42
4.5	MODELO DE BRODBECK.....	43
4.6	DIFICULTADORES DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	46
5	ESTUDO DE CASO: O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO E O ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO EM UMA PEQUENA EMPRESA DE CONTABILIDADE DA CIDADE DE PORTO ALEGRE	48
5.1	PEQUENA EMPRESA.....	49
5.2	SELEÇÃO DA EMPRESA OBJETO DO ESTUDO.....	50
5.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	51
5.4	IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA.....	52
5.4.1	Objetivos Estratégicos da Fortus 2014 – 2018.....	57
5.4.2	Estratégias Empresariais da Fortus.....	58
5.4.3	Mapa estratégico Fortus.....	62
5.4.4	Sistemas de informação da Fortus.....	64

5.4.5	Questionário sobre alinhamento na Fortus.....	64
5.4.6	Entrevista com o diretor executivo da Fortus	77
5.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	81
6	CONCLUSÃO.....	82
	REFERÊNCIAS.....	90
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO GESTORES	96
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PROFISSIONAIS	97
	APÊNDICE C – QUESTÕES PARA ENTREVISTA COM DIRETOR.....	98

1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação busca descrever como implementar um sistema de informação em uma pequena empresa da área contábil, alinhado com as estratégias delineadas para o negócio.

Apesar do tema do alinhamento entre as estratégias de tecnologia de informação e estratégias de negócios estarem em evidência e ser estudado por diversos autores, sua discussão ainda permanece distante das discussões cotidianas dos pequenos empreendimentos e este trabalho busca aprofundar o entendimento sobre as dificuldades encontradas por esse público.

Em um passado, não muito distante, as empresas utilizavam tecnologia de sistemas de informação (SI) para automatizar tarefas organizacionais, sem dar a devida atenção ao seu impacto estratégico na organização. Atualmente a tecnologia da informação (TI) deve ser administrada para contribuir com os objetivos estratégicos e oferecer vantagens competitivas da empresa e não apenas para atingir eficiência operacional ou apoiar a decisão.

O uso da TI é amplamente difundido nos dias de hoje. Até pouco tempo, dispor dessas ferramentas tecnológicas era de difícil acesso às pequenas organizações. Porém, atualmente, tornou-se viável sua utilização, sendo uma realidade comum. Apesar disso, seu uso alinhado com a gestão dos negócios ainda permanece incipiente.

A informatização e a automação dos processos trouxeram melhorias e ganhos de produtividade. Atualmente, o acesso aos hardwares e softwares no Brasil passa por uma fase de aumento de oferta e de redução de custos, gerado, entre outros motivos, pelo aumento nas demandas e pelos incentivos governamentais. Dessa forma, desde as grandes organizações até os mais simples negócios apresentam razoável nível de informatização.

A abertura de mercados trouxe novas oportunidades de negócios, maior número de clientes, novas demandas de produtos e serviços, porém, também trouxe consigo novos concorrentes globalizados, mais preparados, atualizados e produtivos e com sistemas gerenciais capazes de permitir que mesmo estando em outro continente, seja possível acompanhar em tempo real a realização de suas estratégias locais.

A competitividade que as empresas enfrentam na atual conjuntura global é muito acirrada. Ter processos tecnológicos bem definidos e disponíveis não representa certeza de sucesso. Faz-se necessário que eles atendam os objetivos estratégicos de forma tão ágil quanto são as mudanças apresentadas pelo mercado. Neste trabalho serão apresentados entendimentos de renomados estudiosos sobre estratégia e planejamento estratégico.

O avanço da computação cliente/servidor corporativa tem um novo desafio: como controlar os principais processos de negócio em tempo real com uma única arquitetura de software. A solução mais comum de um software integrado desse tipo é conhecida como *Enterprise Resource Planning* ou ERP (TURBAN, 2004). Neste estudo, estarão sendo discorridos pensamentos contemporâneos sobre tecnologia da informação e sistemas de informação e sua aplicação nas estratégias empresariais.

O Governo brasileiro tem contribuído de forma muito intensiva nos processos de informatização em todos os níveis e tamanhos de negócios, através da criação de mecanismos informatizados de fiscalização. Isso ocorre através da imposição de novas obrigações acessórias às instituições, entre elas, o chamado Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), e a nota fiscal eletrônica, cujo seu cumprimento somente é possível através da aquisição de equipamentos e sistemas capazes de gerar as obrigatórias informações ao fisco. Atualmente, no Brasil, as instituições vêm-se obrigadas a investir em pesados sistemas, capazes de gerar informações, como por exemplo, informações relacionadas aos recursos humanos, ao controle de estoques e à apuração de tributos.

Nas pequenas instituições, a sinergia entre as políticas de tecnologia da informação e os planos de negócio está distante de ser efetiva. Alguns fatores contribuem para essa realidade, como as resistências às mudanças culturais, incerteza do retorno do investimento necessário, muitas vezes elevados para este nível de negócio, dificuldades operacionais para implantação, entre outros. Esse descolamento, gerado pela falta de alinhamento, pode ser fator decisivo para o fechamento de 48% das empresas após três anos de abertura, conforme dados da Agência Estado (2012).

O alinhamento estratégico é o elo entre o plano de negócio e o plano de TI das organizações, devendo ser ambos os produtos de um plano corporativo, conforme Premkumar e King (1992).

Henderson e Venkatraman (1993) propõem que, além do ajuste entre a estratégia da empresa e sua estrutura interna, também deve ajustar a estratégia externa de TI (mercado) e a estrutura interna de Sistemas de Informação (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos). Sendo assim, segundo o modelo, o planejamento da TI, deve considerar fatores externos e internos de infraestrutura, que são: estratégia de negócio; estratégia de TI; infraestrutura organizacional e processos e infraestrutura de sistemas de informação e processos. Este tema do alinhamento estará sendo apresentado em capítulo específico através da revisão de alguns modelos consagrados na literatura.

Dentre os estudos, destaca-se o de Brodbeck e Hoppen, 2003, que se difere dos demais teóricos na sua reinterpretação por acrescentar outros elementos essenciais para a promoção do alinhamento estratégico contínuo e dinâmico, no acréscimo do alinhamento no tempo e sua continuidade por todo o período do processo de planejamento (eixo Z), e no reconhecimento da ocorrência de alinhamento para as etapas de formulação e de implementação do processo de planejamento, não excludentes, ocorrendo sequencialmente e continuamente.

Normalmente, é possível de se ver tal processo de implementação descrito para grandes empresas (BRODBECK et al., 2010). Entretanto, se faz necessário uma análise mais aprofundada quando o assunto permeia empresa de menor porte.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é responder: como ocorre o alinhamento entre as estratégias de negócio e de tecnologia de informação: como implementar sistemas de informação em pequenas empresas?

Para o atingimento do objetivo deste trabalho optou-se pelo método misto, com revisão de literatura e Estudo de Caso.

No Capítulo 2 serão apresentadas contribuições de estudiosos sobre os temas da Estratégia e do Planejamento Estratégico (PE) e sua importância nas organizações.

A seguir, no Capítulo 3, serão revistos os conceitos acerca da Tecnologia da Informação e de Sistemas de Informação e sua inter-relação com a gestão de negócios.

A revisão da bibliografia contemplada no Capítulo 4 apresenta os temas da implementação e o do alinhamento de Sistemas de Informação com o Planejamento Estratégico, através da revisão de alguns modelos propostos, além de discorrer sobre os dificultadores enfrentadas nos processos de Implementação de SI.

Para complemento no conhecimento e maiores argumentos conclusivos, utilizou-se um estudo de caso, com pesquisa realizada em uma pequena empresa da área de contabilidade, da cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, que será apresentado no Capítulo 5. O caso trouxe dados e informações que contribuíram para o resultado da pesquisa.

O estudo de caso foi desenvolvido diretamente com os envolvidos na execução dos processos de implementação de sistemas. A técnica escolhida foi da análise mista, devido à necessidade de exploração do assunto e de proporcionar uma visão detalhada do tópico em análise. No estudo de caso foi realizada a verificação das estratégias da empresa, através de seu Plano Estratégico, além da identificação do nível de alinhamento do Plano Estratégico e os Sistemas de Informação. Verificou-se como ocorre o processo de implementação de um Sistema de Informação em uma empresa de pequeno porte da área contábil. Foi possível a identificação dos pontos positivos e negativos do processo de implementação e de promoção do alinhamento estratégico entre o negócio e a Tecnologia da Informação e obter uma melhor compreensão de toda a complexidade envolvida no processo de alinhamento, que se evidencia como um dos principais fatores dificultadores da adoção de práticas pelas pequenas empresas de serviço. Além da análise de documentação, foi realizada uma entrevista com o diretor executivo da empresa e a aplicação de uma pesquisa com questões semiestruturadas junto aos gestores e aos profissionais.

Este trabalho de pesquisa, após revisão bibliográfica e estudo de caso, possibilitou o entendimento e conclusões para responder ao objetivo deste estudo, bem como sugerir o aprofundamento dos estudos sobre o alinhamento entre PE e SI.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico pode ser entendido como a sistemática que permite antecipar as mudanças, para oferecer novos produtos e serviços para aproveitamento de oportunidades. Para que isso ocorra é necessária uma sintonia com as mudanças internas e externas da organização, que permita a correção de rumos que assegure sua realização.

O capítulo seguinte trará algumas interpretações contemporâneas sobre Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico.

2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A definição da sua estratégia genérica determina a vantagem competitiva para a empresa. Esta, a estratégia genérica, especifica o método fundamental para a vantagem competitiva que a empresa está buscando e fornece o contexto para as ações em cada área funcional. Assim justifica-se a estruturação de um plano estratégico amparado pela estratégia genérica. O plano estratégico envolve relações de ações articuladas com a vantagem competitiva que a empresa tem ou busca conseguir, sem negligenciar o propósito da estratégia no seu processo de construção (PORTER, 1989, p.22).

O mesmo autor define a estratégia como a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Entenda-se indústria como a arena fundamental onde ocorre a concorrência entre empresas de determinado ramo de atividade.

Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. (PORTER, 1986, p. 13).

Verifica-se que a estratégia empresarial é um processo organizacional, de várias maneiras vincula à estrutura, ao comportamento e à cultura da companhia na qual é realizada.

Para Slack et al. (1997), quando as empresas desenvolvem estratégias, precisam considerar dois conjuntos de questões, que são separados, mas justapostos. O primeiro diz respeito ao que se conhece sobre o conteúdo da estratégia. São as estratégias e ações específicas que se constituem no sujeito do processo decisório, ou melhor, são as questões “o que?” da estratégia, os pontos sobre os quais as decisões são tomadas. O segundo conjunto de questões relaciona-se com o processo de como essas estratégias são, de fato, determinadas na empresa. O processo de estratégia governa os procedimentos e os modelos que são adotados para tomar as decisões estratégicas – as questões “como?” da estratégia.

Quinn (2001, p. 20) por sua vez, define estratégia como padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Quando bem formulada a estratégia auxilia na alocação dos recursos de uma organização levando em conta suas competências e deficiências internas e as possíveis mudanças no ambiente, ou atitudes contingentes realizadas por oponentes. O principal da estratégia é construir uma postura que seja tão forte que a organização possa alcançar suas metas, apesar das maneiras imprevisíveis que os concorrentes possam interagir nos momentos de ascensão.

Mintzberg (2001) apresenta cinco definições de estratégia que podem auxiliar a direção de pensamentos em um campo tão complexo quanto este:

- a) a estratégia como um plano, um curso de ação, um conjunto de diretrizes com duas características essenciais: o planejamento das ações e o desenvolvimento consciente e deliberado das mesmas. ‘Na Administração a estratégia é um plano unificado, abrangente e integrado com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados’. (GLUECK¹ apud MINTZBERG, 2001, p. 27);
- b) a estratégia como pretexto reflete uma manobra específica com a finalidade de iludir a concorrência. A ameaça, sem a efetiva concretização, de expansão da capacidade de produção pode inibir a concorrência que pensa em construir uma nova fábrica;

¹ MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

- c) a definição da estratégia como padrão implica em uma sequência de ações integrantes de uma correnteza, com consistência no comportamento. Basicamente, a existência de um padrão de ações que tanto pode ser planejado como também pode surgir sem suspeita, é a marca fundamental deste conceito de estratégia;
- d) a disposição da organização em uma determinada localização no ambiente externo caracteriza a estratégia como posição. Neste caso passa a ser considerada a existência de vários competidores em um mesmo “campo de batalha”;
- e) conceituar estratégia vai além de olhar para o ambiente externo, por isso, a quinta definição vê a estratégia como perspectiva. Nesta visão, o ponto mais importante é a mente do(s) estrategista(s), que na sua percepção e compreensão do contexto onde está inserida a organização, define as características e traços que molduram a personalidade da mesma.

Estudos sobre a estratégia têm mostrado que são várias as características da organização que influenciam da definição estratégica empresarial. Aspectos como estrutura, processos, pessoas, orçamentos, ideologia, políticas e perspectivas ambientais externas fazem parte da operação mais abrangente que envolve a definição dos rumos da organização.

A apresentação da estratégia empresarial inclui uma caracterização completa da direção futura da organização. Prevê a especificação de produtos e serviços oferecidos ou planejados pela empresa, dos mercados e segmentos de mercado para os quais os produtos e serviços estão sendo formulados ou serão, no futuro, assim como os canais através dos quais esses mercados serão atingidos. Além disso, a definição da fonte dos recursos que custearão a operação, os objetivos de lucro e a ênfase a ser dada na segurança do capital versus o nível de retorno. A política principal, nas funções centrais, como pesquisa, marketing, fabricação, aquisição, pesquisa e desenvolvimento, relações trabalhistas e pessoal, será declarada, o que distingue a empresa de outras. Também serão incluídos o tamanho do empreendimento, a forma e o ambiente da organização, Andrews (2001).

Não existe uma “melhor maneira” de administrar o processo de estratégia. Uma série de fracassos tem mostrado que as organizações diferem e que, por exemplo, sistemas de planejamento em longo prazo ou programas de

desenvolvimento organizacional funcionam para algumas empresas, mas não para outras. Por isso, a teoria da administração propõe uma abordagem que defende que o processo estratégico de uma organização depende da sua configuração (MINTZBERG, 200, p. 140-141).

Para compreender a abordagem da configuração é necessário conhecer o design organizacional que envolve as seis partes básicas da organização. São elas:

- a) a essência operacional, responsável pela produção ou prestação de serviços;
- b) o ápice estratégico, ocupado por um gerente que coordena todo o sistema;
- c) a linha intermediária, que compõe uma hierarquia de autoridade entre a essência operacional e o ápice estratégico;
- d) a tecnoestrutura, composta por um grupo de analistas, especialistas que têm posição de staff, que planejam e controlam formalmente o desempenho dos outros;
- e) *staff* de suporte, responsáveis por serviços internos;
- f) a ideologia, que abrange as tradições e as crenças que diferenciam as organizações umas das outras.

A configuração tende a ir constituindo-se, compondo assim a estrutura organizacional, de acordo com o crescimento da organização. O potencial de expansão da organização é que determina a necessidade de acréscimos em sua estrutura, conforme Mintzberg (2001).

Para Montenegro (2001), o conceito de Planejamento Estratégico ou mesmo o conceito mais amplo de Estratégia sempre estiveram presentes na atividade empresarial, ainda que de forma simples e não sistemática. Mesmo na época em que a economia era menos complexa e a facilidade de colocação dos produtos no mercado era maior, é difícil imaginar que os empresários deixassem de fazer algum tipo de prospecção sobre o futuro, ou que evitassem conhecer mais a fundo a natureza de seus negócios. Afinal, não há forma melhor para definir os conceitos de Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico do que:

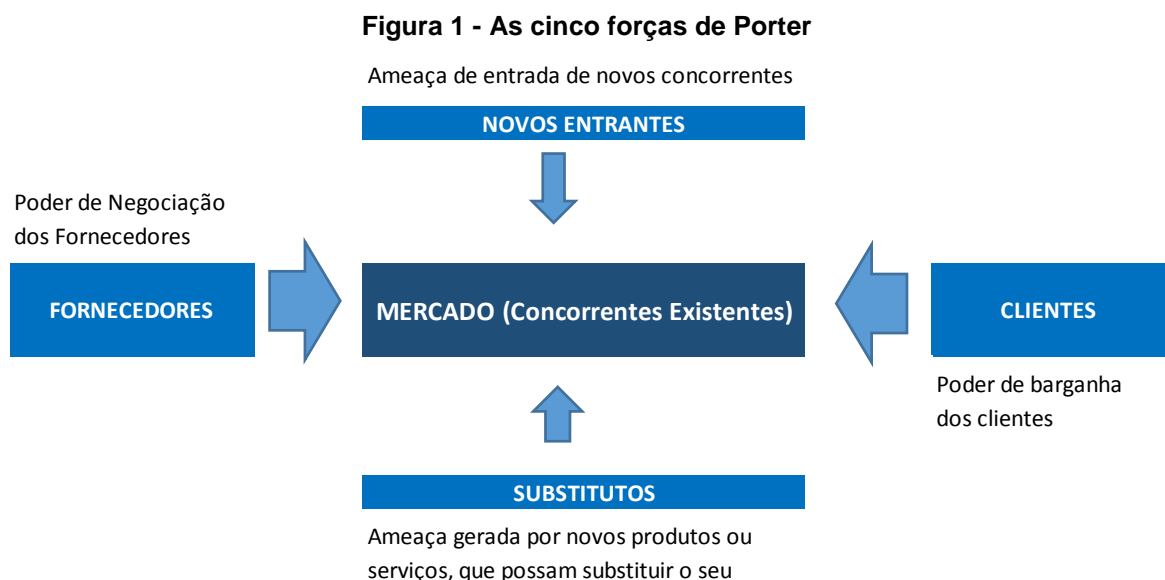
- a) conhecer a natureza do próprio negócio e as potencialidades dos mercados e da empresa;
- b) procurar visualizar o futuro e se preparar para enfrentá-lo.

As empresas que competem em uma indústria possuem estratégias competitivas, sejam elas explícitas ou implícitas, segundo Porter (1980). A estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente, por meio de um processo de planejamento, como ter evoluído implicitamente, por meio das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa.

Entende Porter (1980) que o grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, que são apresentadas na figura abaixo, que são os novos entrantes, fornecedores, clientes e substitutos, impactando sobre o mercado na qual a organização está inserida. Todas as cinco forças competitivas, em conjunto, determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, mas a força, ou as forças, mais acentuada predomina e torna-se crucial, do ponto de vista da formulação de estratégias.

As empresas terão, cada uma, pontos fortes e pontos fracos peculiares, ao lidarem com a estrutura da indústria, e esta pode mudar – e realmente muda – gradativamente ao longo do tempo. Contudo, o seu entendimento deve ser o ponto de partida para a análise estratégica.

As cinco forças de Porter.



Fonte: Adaptado de Porter (1980)

Neste contexto, a estratégia empresarial assume fundamental importância. Segundo Porter (1995), quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia. Isto porque as empresas menores, ao contrário das gigantes, são mais sensíveis às variações do mercado e, por isso, precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza e rapidez para garantir a sobrevivência nos negócios.

Através da Análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT), as opções estratégicas disponíveis para a empresa surgem do processo de olhar para fora e para dentro, Luecke (2009). Entre os planejadores estratégicos, essa análise recebe o acrônimo SWOT, ou FOFA: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças:

- a) as forças são capacidades que permitem que sua empresa ou unidade tenha um bom desempenho; capacidades que precisam ser alavancadas.
- b) as fraquezas são características que impedem que sua empresa ou unidade tenha um bom desempenho e que precisam ser abordadas.
- c) as oportunidades são tendências, forças, eventos e ideias das quais sua empresa ou unidade pode tirar proveito.
- d) as ameaças são eventos, ou forças possíveis, que estão fora de seu controle e que requerem de sua empresa ou unidade planejamento ou decisão de como mitigá-los.

Considerar os fatores externos e internos é essencial, porque eles esclarecem o mundo em que opera a empresa ou unidade, permitindo planejar melhor o futuro.

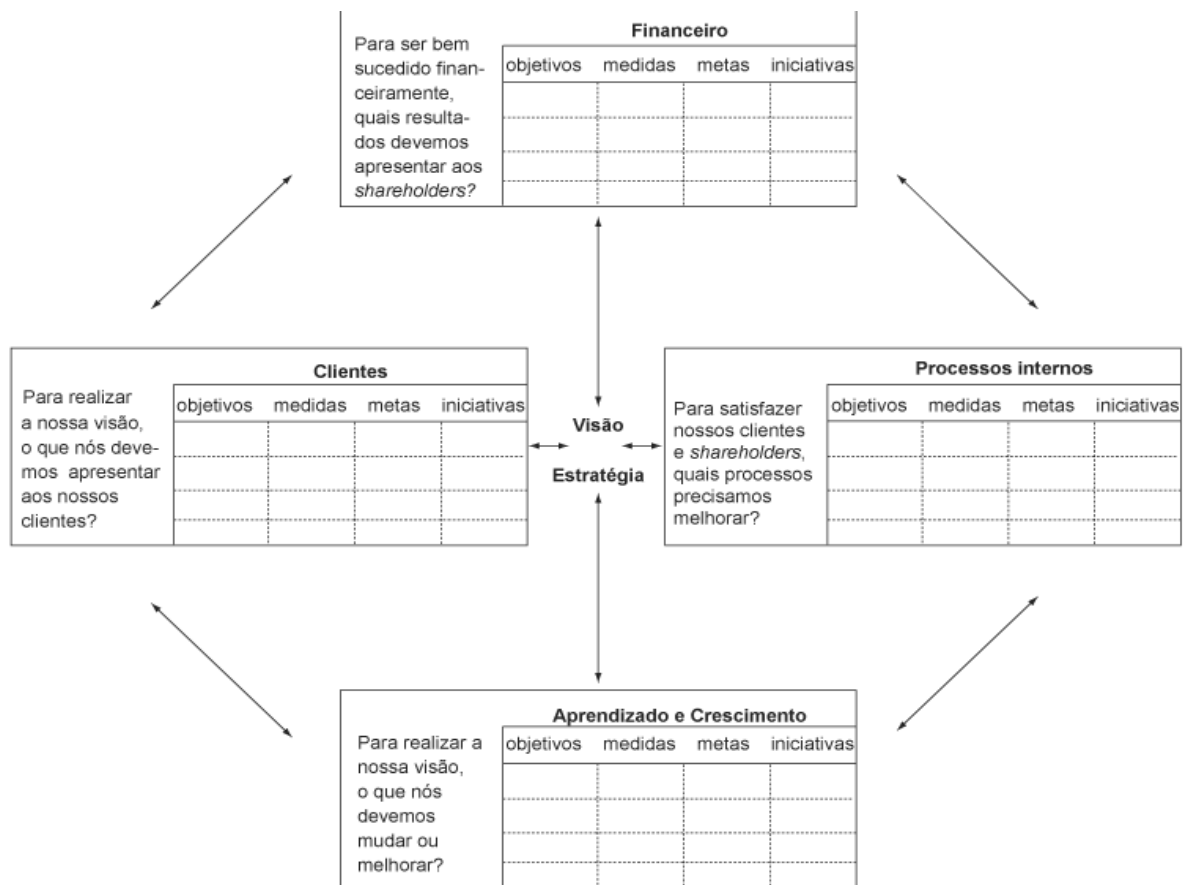
O *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997), traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: de finanças, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O scorecard cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores dos sucessos atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desse resultado, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo.

O *Balanced Scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o scorecard como um

sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia em longo prazo. Elas adotaram a filosofia do scorecard para viabilizar processos gerenciais críticos:

- a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e,
- d) melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Figura 2 - Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Kaplan e Norton (1997) definem que “O verdadeiro poder do BSC ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica”.

Para Luecke (2009), a implementação descreve as medidas concretas que traduzem a intenção da estratégia em ações que produzem resultados. Essa implementação requer atenção gerencial contínua em todos os níveis. Ao

contrário da criação da estratégia, que é orientada para a empresa e o mercado, a implementação é orientada para operações.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de elaboração e implementação de estratégias, objetivos e metas em uma organização, compreende o levantamento de informação, análise e planejamento, implicando em uma sequência de atividades ou eventos que visam auxiliar os gestores a tomar decisões para alinhar a empresa com o seu ambiente (VAN DE VEM, 1992).

Esse processo é chamado de planejamento estratégico, cuja metodologia tradicional surgiu nos Estados Unidos nos anos 60, visando auxiliar as empresas a criar e implementar as estratégias que iriam aumentar a sua competitividade, estabelecendo uma divisão clara entre o planejamento e a implementação. O resultado desse processo é plano estratégico com instruções detalhadas para sua execução.

Podem-se destacar algumas definições de Planejamento Estratégico como:

- a) O processo pelo qual os principais tomadores de decisão obtêm informação sobre sua organização e das forças competitivas com as quais ela se confronta, coordena ações administrativas com o propósito de garantir a sobrevivência e desenvolvimento da organização. Quando operando nesse modo, o planejamento estratégico é auto-mediativo. Estimula a obtenção do conhecimento que ajuda a informar administradores sobre as questões estratégicas e alternativas factíveis para resolver estas questões. (LENZ, 1987);
- b) de acordo com Fischmann e Almeida (1990, p.25) “[...] planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização dever seguir para aproveitar as oportunidades e evitar erros”;
- c) “Um processo explícito de formulação de estratégias, garantindo que pelo menos as políticas (se não as ações) dos departamentos funcionais

sejam coordenadas e dirigidas visando um conjunto comum de metas” (PORTER 1996);

- d) “Planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando a um maior grau de interação com o ambiente” (KOTLER, 1997);
- e) Processo pelo qual a estratégia da organização é formulada essencialmente num dado momento de um processo detalhado, onde todas as grandes decisões vão ser inter-relacionadas. Por isso, o planejamento força a organizar suas estratégias globais e a desenvolver um senso explícito de direção estratégica. O planejamento é orientado para a análise sistemática e detalhada e visa compreender o ambiente para poder influenciá-lo (MINTZBERG 2001);
- f) Para Tiffany (1997), planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente.

Com o planejamento estratégico é possível definir mais claramente o negócio que a organização atua, assim como sua missão. Talvez a mais importante informação que pode ser extraída de uma organização é sua missão. A missão representa seu sentido de existir.

Segundo Samuel Certo (CERTO; PETER, 1993) a missão empresarial como “[...] sendo o propósito, ou a razão de ser da organização”.

Pode-se assim entender que o planejamento estratégico permite antecipar as mudanças, oferecendo novos produtos e serviços para aproveitamento de oportunidades. Através da missão, dos objetivos e das metas definidas coordenadas, as estratégias empresariais estarão voltadas para a realização de sua visão de futuro, para tanto será necessário estar em sintonia com as mudanças internas e externas da organização, para correção de rumos para assegurar sua realização.

3 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

O uso de tecnologias de informação é uma realidade para quase a totalidade das organizações, independente do seu tamanho. Contudo, com toda essa dimensão e disponibilização de dados, são geradas muitas informações, que muitas vezes necessitam serem mais bem trabalhadas, para serem de fato utilizadas pelas organizações. A seguir, são citados estudos sobre o tema da tecnologia e sistemas de informação, bem como sua implementação nas organizações.

3.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

Para Rezende e Abreu (2000, p.76) “[...] pode-se conceituar a Tecnologia da Informação como recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação. Esse conceito enquadra-se na visão de gestão da Tecnologia da Informação”.

Ainda sobre essa mesma óptica, Rezende e Abreu (2000, p. 108) citam que:

[...] outro conceito de Tecnologia de Informação pode ser todo e qualquer dispositivo que tenha capacidade para tratar dados e ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, quer esteja aplicada ao produto, quer esteja aplicada no processo.

Sobre o desconhecimento da Tecnologia da Informação Rezende e Abreu (2000, p. 75) citam que “[...] o desconhecimento elementar da Tecnologia da Informação e de seus recursos tem causado muitos problemas e dificuldades dentro das empresas, principalmente para as atividades ligadas a Planejamento Estratégico, Sistemas de Informação e Gestão de Tecnologia da Informação.

Gordon e Gordon (2006, p. 6) citam que “A tecnológica da informação (TI) inclui, hardware, software, sistemas de gerenciamento de banco de dados e tecnologias de comunicação de dados”.

3.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (SI)

Existe diversas definições relacionadas a Sistemas de Informação (SI), que podem ser enfocados de diversas maneiras. Rezende e Abreu (2000, p. 62) citam

que sistemas de informação são “[...] relatórios de determinados sistemas ou unidades departamentais, entregues e circulados dentro da empresa, para uso dos componentes da organização”.

A necessidade de obter informações e transformá-las em relatórios e indicadores gerenciais, de realizar simulações de ações gerenciais no meio empresarial, bem como, ganho de agilidade na transformação de dados em informações, torna imprescindível o uso de sistemas informatizados para gestão de informações em qualquer nível hierárquico, podendo ser de nível Estratégico, Gerencial, Operacional ou mesmo de Automação.

Os Sistemas de Informação se desenvolvem em uma empresa segundo duas dimensões: os componentes da empresa e seu nível de decisão. Os componentes da empresa correspondem aos diversos setores que executam as diferentes funções necessárias ao funcionamento da empresa. Os níveis de decisão obedecem à hierarquia existente na empresa e são conhecidos como nível estratégico, tático e operacional (POLLONI, 2000, p.30).

Existem vários tipos de SIBCs (sistema de informação baseado em computador), como os citados por Turban (2003, p. 198) organizando-os pelo nível organizacional em que são utilizados:

Nos níveis organizacionais inferiores (operacional) estão localizados os Sistemas de Processamento de Transações (SPT [*TPS – transaction processing system*]), que são responsáveis pelo registro e execução das transações simples das empresas, encontram-se em todas as áreas funcionais.

No nível médio (tático, gerencial) estão os Sistemas de Informação Gerencial (SIG [*MIS – management information system*]) e são usados pelos gerentes para analisar os dados dos SPTs gerando informações que podem auxiliar nas tomadas de decisão a nível gerencial.

Nos níveis superiores da organização (estratégico, topo) estão os SIBCs mais especializados como Sistemas de Suporte a Decisões – SAD e Sistemas de Informação para Executivos – SIE e são usados para auxiliar nas decisões estratégicas da empresa.

Para Turban, MacLean e Wetherbe (2004), o sistema de informação coleta, processa, armazena analisa e dissemina informações com um determinado objetivo dentro de um contexto e como qualquer outro sistema inclui inputs (dados, instruções) e outputs (relatórios, cálculos). O sistema opera dentro de um ambiente,

não necessariamente computadorizado, mesmo que atualmente a maioria os seja, processa os inputs, que são enviados para o usuário ou para outros sistemas.

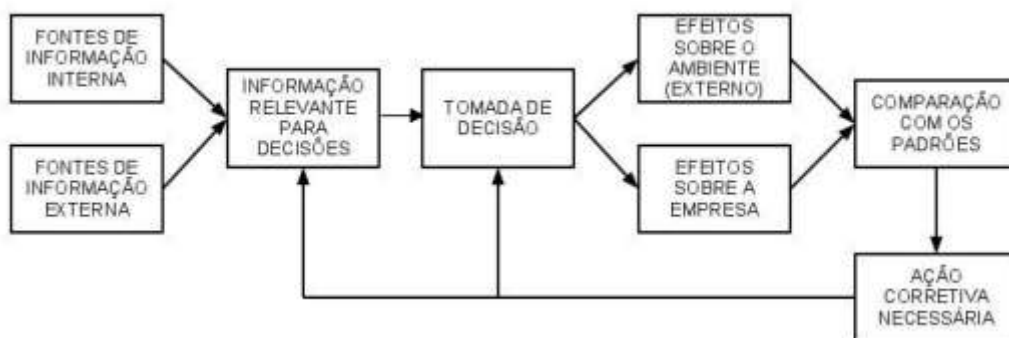
Em um enfoque mais simples Melo (2006, p. 30) observa que sistema de informação é “[...] todo e qualquer sistema que tem informações como entrada visando gerar informações de saída”.

Neste contexto, há a necessidade de informações mais depuradas e que segundo Oliveira (2008, p. 73) “[...] a eficácia empresarial está sendo seriamente prejudicada por sistemas que, simplesmente, produzem enormes quantidades de dados e informações que não são trabalhados e utilizados”.

Tais ferramentas, conforme Oliveira (2008), permitem que o gestor obtenha de forma dinâmica e prática as informações necessárias para embasar as decisões que norteiam as empresas, seja em questões administrativas internas, sejam em estratégias de vendas ou em outras áreas que necessitem de uma gestão mais apurada de indicadores.

Oliveira (2008) cita que os sistemas de informações gerenciais se tornam indispensáveis, pois na grande maioria das empresas que utilizam sistemas informatizados, há muitos dados que estão à disposição, mas esses dados por si não podem ser utilizados no processo de tomada de decisões sem antes passar por um processo de conversão, de transformação, fazendo com que se tornem efetivamente informações. É nesta etapa onde os sistemas de informações gerenciais atuam, compilando estes conjuntos de dados em informações processadas.

Figura 3 - Fluxograma do SIG



Fonte: Oliveira (2008, p. 27)

Turban (2010) cita que com o avanço da computação cliente/servidor corporativa vem um novo desafio: como controlar os principais processos de negócio em tempo real com uma única arquitetura de software. A solução mais comum de um software integrado desse tipo é conhecida como ERP. Em inglês Enterprise Resource Planning (ERP) é traduzido para português como Sistemas Integrados de Gestão (SIG).

O sistema ERP tem fundamental importância dentro de uma organização, uma vez que “monitora” todo o processo empresarial, desde o início do processo organizacional até o término do mesmo. Com as informações dos diversos setores empresariais consolidadas em um único sistema, torna-se, de certa forma, fácil de analisar o processo empresarial como um todo, conforme Pinheiro (2009).

Mário Henrique Trentim (2010) por sua vez, descreve o momento que vivemos e o papel da TI e diz que estamos numa transição da Era da Informação para a Era da Cognição. Continua seu entendimento citando que:

[...] existe tanta informação disponível que às vezes é complicado garimpar o que é realmente importante. Esse é o papel da cognição. As pessoas agora precisam não apenas ter conhecimento, mas saber como buscar e filtrar informações e precisam saber pensar, relacionar os dados obtidos e inventar melhores maneiras de utilizar essas informações. O papel da TI é viabilizar esse processo, auxiliando a interação e comunicação, além do armazenamento e filtragem de dados. Obviamente, os requisitos de segurança e confiabilidade estão aumentando e é preciso expandir nossa visão técnica.

Por tudo isso, entendemos que vivemos em uma era em que os dados são amplamente divulgados e abundantes. Os Sistemas de Informação atuam como filtros, permitindo que as informações relevantes sejam melhor compreendidas e utilizadas na gestão das organizações.

3.3 TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Temos várias classificações sobre os tipos de Sistemas de Informação e merecem atenção quanto a sua função para que assim sejam classificados.

Um sistema de informações executivas, conforme Alter (1992, p.136), é “[...] um sistema altamente interativo provendo os dirigentes e executivos com acesso

flexível à informação para monitorar resultados das operações e condições gerais do negócio.”

Conforme Furlan, Ivo e Amaral (1994, p.06), o termo sistema de informações executivas (SIE) foi criado no final da década de 1970, a partir de trabalhos desenvolvidos no Massachusetts Institute of Technology (MIT) por pesquisadores como Rockart e Treacy.

A Figura a seguir mostra a hierarquia entre os diferentes tipos de sistemas de informações.

Figura 4 - Hierarquia dos sistemas de informação



Fonte: Furlan, Ivo e Amaral (1994)

Na base da pirâmide estão concentrados os sistemas de automação (SA) e refere-se aos sistemas de automação industrial, comercial, bancária e de escritório.

No segundo nível estão os sistemas de processamento de transações (SPT). Este gênero de sistema de informação refere-se aos sistemas computacionais como o de faturamento, folha de pagamento, contas a receber e a pagar, contábil e tesouraria.

O terceiro estágio é composto pelos sistemas gerenciais e divide-se em dois módulos: o SAD e o SIG. O sistema de apoio à decisão (SAD), que é conceituado por Stair (1998, p.38) como “um grupo organizado de pessoas, procedimentos, banco de dados, e dispositivos usados para dar apoio à tomada de decisões referentes a problemas específicos”.

Para Sprague (1991, p. 10), o SAD caracteriza-se como “[...] um sistema computacional interativo que ajuda os responsáveis pela tomada de decisões a utilizar dados e modelos para resolver problemas não estruturados.” Stair (1998, p.232) corrobora esta ideia e acrescenta que o foco de um SAD “está na eficácia da

tomada de decisões em face de problemas comerciais não estruturados ou semiestruturados.”

Por sua vez, os sistemas de informações gerenciais (SIG), conforme Furlan, Ivo e Amaral (1994, p.28), tem como público-alvo os níveis gerenciais da empresa, e oferece informações sumarizadas, contemplando o comportamento dos negócios nos períodos passados através de totalizações e consolidando as operações realizadas

Rosini (2003), por sua vez, classifica em quatro os Sistemas de Informação:

- Sistemas de Informações Transacionais (Operacionais) (SIT);
- Sistemas de Informações Especialistas ou Sistemas de Automação (SE, SA);
- Sistemas de Informações Gerenciais (SIG);
- Sistemas de Apoio a Decisão (SAD).

Para Rosini (2003) os Sistemas de Informações Transacionais (Operacionais), são sistemas de nível operacional, geralmente utilizado pelos profissionais da organização em todos os níveis de execução. Na maioria das vezes, computadorizado, o SIT tem como premissa estabelecer o desempenho e os resultados diários de todas as rotinas necessárias para a elaboração dos negócios da organização. Isso fica bem exemplificado quando falamos em entrada de ordens de venda, reserva de hotel, ordem de pagamentos, entrada de títulos em contas a pagar e a receber. As tarefas, os recursos e os objetivos no nível operacional são predefinidos e altamente estruturadas. Quando se concede crédito aos clientes, geralmente é feita em nível legal com a supervisão de acordo com critérios claramente predefinidos. A principal função desse sistema é executar e cumprir os planos elaborados por todos e quaisquer outros sistemas, pois serve como base na entrada de dados (input).

Rosini (2003) aborda os Sistemas de Informações Especialistas ou Sistemas de Automação como sendo um sistema de nível de conhecimento, um sistema que procura atender às necessidades de informação do grupo de especialistas da organização em qualquer nível. Os especialistas são pessoas com formação superior, como: engenheiros, médicos, advogados e cientistas. Podem ser consideradas também pessoas especialistas aquelas que ocupam o cargo de secretárias, contadores, assistentes em geral. As atividades desempenhas por esses profissionais se mantêm em um baixo nível de estruturação e, basicamente

consistem na criação de novas informações e novos conhecimentos. Esse sistema tem como premissa assegurar que o novo conhecimento (informação) seja tecnicamente exato e adequado quando da sua utilização na organização.

4 IMPLEMENTAÇÃO E ALINHAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Implantar e implementar estão definidos no dicionário da Língua Portuguesa Houaiss e Villar (2001). Implantar significa inserir (uma coisa ou algo) em outra; enraizar, fixar. Fazer implante. Implementar é dar execução a um plano, programa ou projeto. Realizar; resolver (problema); solucionar. Pôr em prática por meio de providencias concretas. Prover de implemento. Implemento, por sua vez, é aquilo que é indispensável para executar alguma coisa.

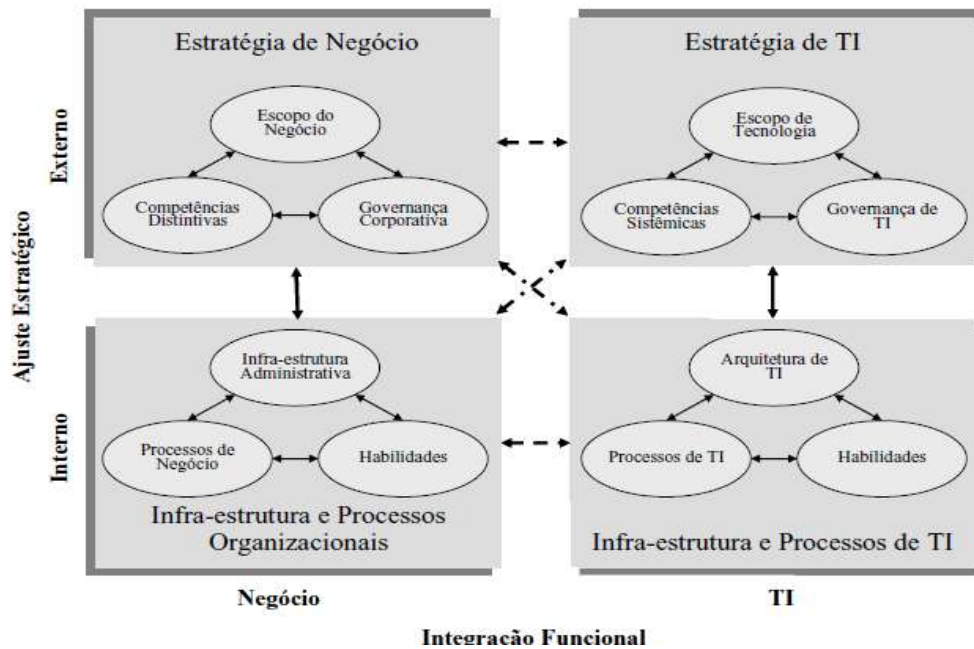
Ao longo do tempo, vários trabalhos na área de alinhamento foram desenvolvidos, dentre eles temos: o de King (1988) que afirma que o alinhamento entre o plano estratégico de negócio (PEN) e o plano estratégico de tecnologia de informação (PETI) é alcançado quando o conjunto de estratégias de sistemas - objetivos, obrigações e estratégias - é derivado do conjunto estratégico organizacional - missão, objetivos e estratégias; Reich e Benbasat(1996), por sua vez, indicam que o elo entre PEN-PETI corresponde ao grau no qual a missão, os objetivos e os planos de TI refletem, suportam e são suportados pela missão, pelos objetivos e pelos planos de negócio; e, para Chan et al. (1997) o alinhamento entre PEN-PETI é a adequação da orientação estratégica do negócio com a de TI.

Existe diversos modelos de implementação de SI presentes da literatura, e apresentaremos resumidamente alguns.

4.1 MODELO DE HENDERSON E VENKATRAMAN

O alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia de informação, conforme Henderson e Venkatraman (1993) propõe que, além do ajuste entre a estratégia da empresa e sua estrutura interna, também deve ajustar a estratégia externa de TI (mercado) e a estrutura interna de Sistemas de Informação (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos). Sendo assim, segundo o presente modelo, o planejamento da TI, deve considerar fatores externos e internos de infraestrutura, que são: estratégia de negócio; estratégia de TI; infraestrutura organizacional e processos e infraestrutura de sistemas de informação e processos.

Figura 5 - Modelo de alinhamento estratégico de TI de Henderson e Venkatraman



Fonte: Henderson e Venkatraman (1993)

O modelo indica que o alinhamento se baseia em dois blocos. O primeiro bloco é o de ajuste estratégico e realiza o alinhamento promovido pelo movimento constante entre o ambiente e forças externas e internas. O segundo bloco é o de integração funcional, que relaciona horizontalmente as diferentes funções do negócio, integra as infraestruturas organizacional e de TI e recria os processos para controlar toda a organização e permitir agilidade, respostas e reorientações das estratégias, cita Rezende e Abreu (2002).

Para Rezende e Abreu (2002), na organização da estratégia de TI no contexto externo, está o escopo da tecnologia, composto por recursos específicos da TI. Na organização da estratégia de negócios está o escopo dos negócios, composto pelos recursos de produção e comercialização. As competências sistêmicas compreendem os atributos da TI que contribuem para a criação de novas estratégias ou para suportar melhor as existentes e, as competências distintivas tratam dos atributos de estratégia para destacar-se da concorrência. A gestão da TI é composta pela seleção e uso de mecanismos gerenciais para obter a exigida competência da TI, enquanto que a gestão de negócios se envolve com opções de fazer ou comprar. No contexto interno, a arquitetura de TI define a configuração de *hardware* (parte física) e *software* (parte lógica, programas que possibilitam a

operação do equipamento), formando a infraestrutura técnica. A infraestrutura administrativa formaliza regras, responsabilidades e estrutura de autoridade. Os processos de TI definem processo de trabalho, desenvolvimento, monitoração e controle de sistema. Por fim, as habilidades compreendem o conhecimento e a capacidade dos indivíduos para administrar e operar a infraestrutura organizacional e de TI. Os quatro componentes integrados entre si, formaliza o alinhamento entre as estratégias de TI e de negócios.

Neste modelo identificam-se quatro perspectivas dominantes do alinhamento estratégico. Na primeira perspectiva, execução da estratégia, a estratégia do negócio é conduzida para projetos de infraestrutura organizacional e da TI, correspondendo à visão clássica hierárquica de administração estratégica. Na segunda perspectiva, transformação do potencial da tecnologia, a estratégia de negócio escolhe a estratégia de TI, direcionando-a para as necessidades de infraestrutura e processos de TI, que dará suporte ao negócio da organização. Na terceira perspectiva, potencial competitivo, o alinhamento preocupa-se com a exploração de emergir as capacidades da TI para dar impacto em novos produtos e serviços, influenciando os atributos-chave da estratégia de negócios (competências distintivas) e desenvolvendo novas formas de relações (gestão de negócios). Esta perspectiva permite a modificação da estratégia de negócio através das potencialidades da TI. Por fim, na quarta perspectiva, nível de serviço, o alinhamento conduz para a construção de recursos da TI para contribuir com a estratégia de negócios, contemplando a capacidade de satisfazer os clientes da TI para seu uso efetivo (REZENDE; ABREU, 2002-a).

4.2 MODELO DE WALTON

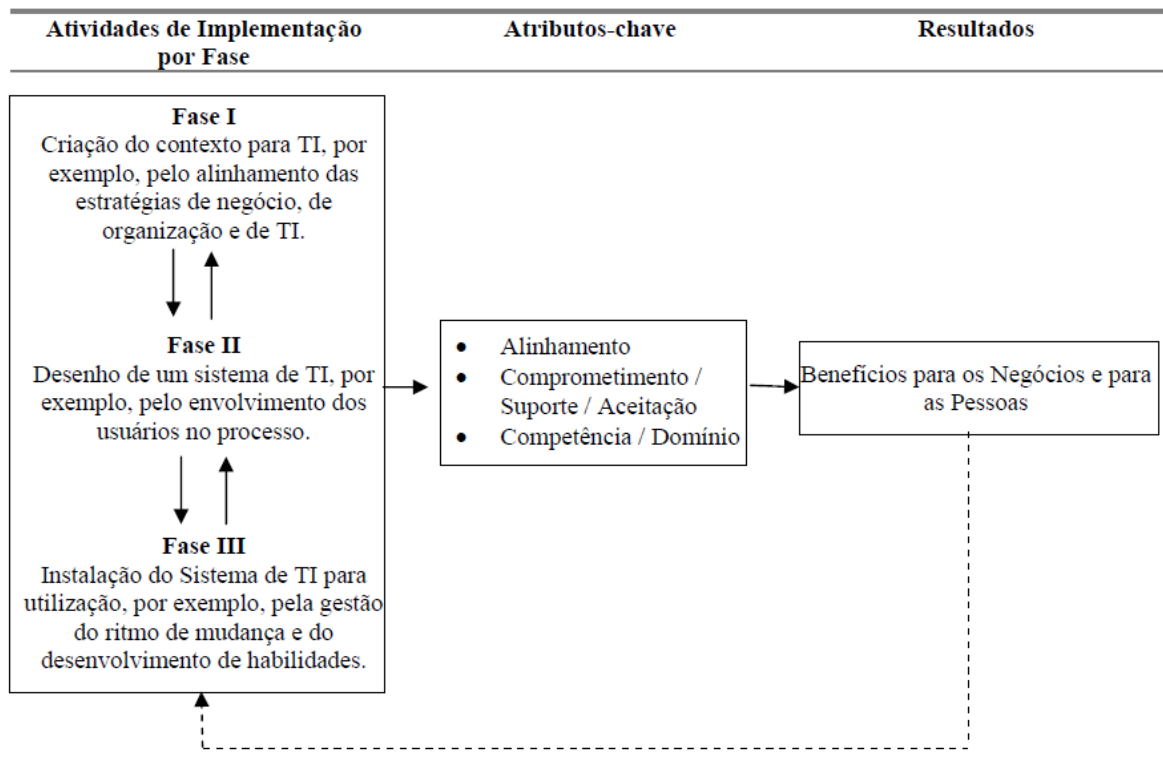
Os sistemas de TI usualmente ficam abaixo de seu potencial, devido ao entendimento em administrar as muitas influências da tecnologia e da organização no decorrer do processo de implementação, ou seja, ao conjunto de atividades e condições, onde alguns ocorrem antes do desenvolvimento do sistema, e outras ocorrem após o mesmo ter sido posto em funcionamento, afirma Walton (1993).

Walton (1993) diz que os administradores reconhecem mais a interdependência entre a TI e a organização, do que agem a respeito, pois

raramente avaliam e diagnosticam seus efeitos. Isto porque, segundo ele, falta conhecimento sobre como coordenar o desenho e a introdução da TI com o desenho e introdução da mudança organizacional.

A essência da teoria de Walton (1993) diz que um processo completo de implementação engloba três fases inter-relacionadas e que se sobrepõem, que são: a) fase I: a administração molda o contexto antes do início do desenvolvimento de um sistema específico de TI, ou seja, na criação de um contexto favorável; b) fase II: ocorre o design: o desenho, que é o conjunto das atividades de concepção e criação do sistema de TI; e na, c) fase III: o sistema é introduzido, operado e difundido, ou seja, a colocação em uso.

Figura 6 - Atividades de implementação de TI, atributos-chave de eficácia de resultados



Fonte: Walton (1993), p.15.

Por este modelo, os resultados de uma efetiva implementação dependem da habilidade da administração produzir resultados econômicos ou comerciais da organização e para tanto, ela deve promover ações de promoção de condições para ser eficaz. Ele descreve esses atributos-chave como sendo: “O alinhamento das estratégias de negócio, de organização e tecnologia; e, o comprometimento, posse

dos empregados e suporte dos interessados no sistema; e, a competência ou comando dos empregados”.

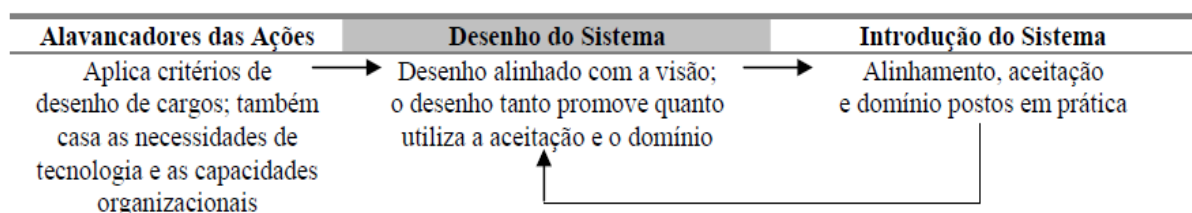
Tais condições tornam-se mais específicas com o decorrer da implementação e na fase final assumem a seguinte forma:

Alinhamento operacional: o sistema em uso é consistente com as estratégias tecnológicas, organizacionais e de negócio da organização, alinhadas entre si; aceitação pelos usuários: o sistema em uso é aceito por usuários comprometidos. Por aceitação entende-se que os usuários veem o sistema como seu próprio, seu instrumento de trabalho; e, domínio pelos usuários: o sistema em uso e o propósito ao qual serve, é dominado pelos usuários, que continuam a aprender e influenciam a evolução contínua do sistema. O termo domínio expressa o conhecimento e o comando complexo do sistema. (WALTON, 1993),

Na fase de criação do contexto, conforme Walton (1993), a da definição pela administração sobre quais ações criarão um contexto que irá assegurar que os novos sistemas de TI estejam alinhados, sejam aceitos e comandados.

Na segunda fase, do desenho, é na qual se dá a integração dos componentes tecnológicos e organizacionais do sistema de TI, que devem ser mutuamente adaptados. Nela, devem ser definidos quais os conceitos e processos necessários para produzir um sistema sólido. Na tabela abaixo temos uma ilustração de esquema genérico com os fatores básicos que entram no desenho integrado dos aspectos tecnológicos e organizacionais dos sistemas de TI.

Figura 7 - O papel do desenho do sistema na implementação efetiva de TI



Fonte: Walton (1993, p.113).

Na terceira e última fase, a da instalação do sistema de TI para utilização, o autor cita que é preciso assegurar o alinhamento do sistema de TI; reforçar o apoio e a aceitação pelos usuários; e, desenvolver domínio pelos usuários.

O modelo apresentado a seguir, descreve a natureza interativa do desenvolvimento do sistema como ideia de constante expansão, por isso a figura

espiral, que leva em conta as expectativas do sistema, melhorias na funcionalidade do sistema e sua difusão, considerando os atributos-chave:

Figura 8 - Processo de desenvolvimento evolutivo de um sistema de TI



Fonte: Adaptado de Walton (1993), p.153.

O autor relaciona também os atributos chave com cada fase de implementação conforme tabela a seguir:

Figura 9 - Desenvolvimento fase por fase dos atributos chave

Atributos-chave	Fase I Criação do Contexto para TI	Fase II Desenho de um Sistema de TI	Fase III Instalação do Sistema de TI para utilização
Alinhamento	Visão alinhada com as estratégias de negócios, de organização e tecnológicas	Desenho do sistema alinhado com a visão	Operação do sistema alinhada com a visão
Comprometimento / Suporte / Aceitação	Alto comprometimento organizacional; suporte das lideranças ao projeto de TI	O sistema é desenhado para ativar e promover a aceitação pelos usuários	Os usuários sentem forte aceitação com relação ao sistema
Competência / Domínio	Competência geral para as tarefas e conhecimento sobre TI	O sistema é desenhado para utilizar e promover o domínio pelos usuários	Os usuários dominam o sistema

Fonte: Walton (1993, p.17).

A teoria das três fases apoia-se na premissa que a implementação de TI deve incluir administração de mudança organizacional. Walton (1993) afirma que uma organização deve ser administrada como um sistema aberto, adaptando sua visão estratégica como resposta aos sucessos e às falhas de desempenho e aos fatores ambientais. A visão deve envolver estratégia de negócios, de organização e tecnológicas.

O autor aponta ainda que um dos maiores desafios que o processo de implementação deve resolver para que seja eficaz é a dupla potencialidade da TI, que se refere à característica que a mesma tecnologia tem para produzir um conjunto de efeitos organizacionais e seus opostos. Ele cita que em cada uma das três fases, os administradores farão opções que definem quais os efeitos potenciais e seus opostos serão alcançados. Como pode-se evidenciar na tabela a seguir:

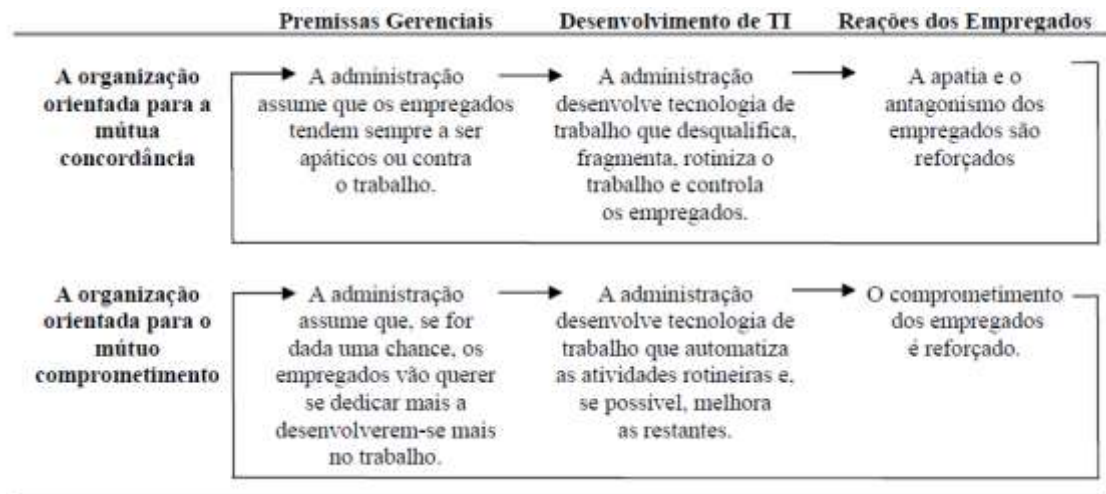
Figura 10 - A dupla potencialidade da TI sobre a organização

Efeitos na organização voltada à aceitação	Efeitos na organização voltada ao comprometimento
Monitora e controla	Distribui o poder e a informação e promove a auto-supervisão
Rotiniza e cadencia	Proporciona o discernimento e promove a inovação
Despersonaliza	Enriquece a comunicação
Despoja os indivíduos de seu conhecimento	Levanta as necessidades de habilidades e promove o aprendizado
Reduz a dependência nas pessoas	Aumenta a importância da habilidade individual e a motivação interna

Fonte: Walton (1993, p.35).

Conforme Walton (1993), a abordagem da administração de pessoal influencia fortemente o desenho da tecnologia, a forma de implementação e qualidade de sua utilização. Entretanto, o desenho e a implementação de novas tecnologias podem influenciar fortemente a tendência para uma organização orientada para submissão ou para o comprometimento, como é apresentado na figura a seguir:

Figura 11 - Dinâmicas de autorreforço envolvendo o desenvolvimento de TI em organizações orientadas para a concordância e em organizações orientadas para o comprometimento



Fonte: Walton (1993, p.87).

4.3 MODELO DE COOPER E ZMUD

Os autores Cooper e Zmud apud Souza (2000), trazem um resumo das pesquisas realizadas sobre a implementação de TI nas organizações, citando que estas se dividem em pesquisas sobre os fatores, os processos e os aspectos políticos.

Eles propõem um modelo de processo de implementação de TI, elaborado a partir da literatura referente à mudança organizacional, inovação e difusão tecnológica, composto por seis estágios: iniciação, adoção, adaptação, aceitação, rotinização e incorporação. O modelo foi publicado em 1990, contempla a implementação de TI desde o reconhecimento de que existe um problema organizacional que possibilite a aplicação da TI como solução, passa pelas etapas de projeto e desenvolvimento e vai até a obtenção de ganhos da eficiência e eficácia organizacional.

Figura 12 - Modelo de Implementação segundo Kwon e Zmud

Etapas	Definições
Iniciação	Os problemas da organização e as possibilidades da TI são examinados até que se localize uma possibilidade de aplicação da TI como solução de um problema organizacional.
Adoção	Processo de negociação entre os interessados na empresa que termina com a aprovação do projeto de implementação e dos investimentos necessários.
Adaptação	Envolvem os processos através dos quais a aplicação de TI é desenvolvida, instalada e mantida. Nessa etapa, os procedimentos organizacionais são revistos e os usuários são treinados tanto nos novos procedimentos como no uso da TI, resultando na disponibilidade de uso da aplicação pela organização.
Aceitação	Processo que induz os usuários ao comprometimento com o uso da aplicação o que faz tornar-se empregada nos processos organizacionais.
Rotinização	Nesta etapa, o uso da aplicação é encorajada a ser uma atividade rotineira, deixando de ser responsabilidade do departamento de TI.
Incorporação	A efetividade e a eficiência organizacional são ampliadas pelo uso da TI, obtendo-se o total potencial da tecnologia implementada.

Fonte: Modelo de Implementação segundo Kwon e Zmud, adaptado de Souza (2000).

Conforme modelo apresentado, o processo de implementação se inicia com a análise dos problemas organizacionais e localização dentro da estrutura de TI a possibilidade de sua utilização para a solução dos mesmos. A seguir, o processo entra em discussão e entendimento dos interessados na empresa, culminando com no projeto de implementação e na definição dos investimentos necessários para a sua adoção. A etapa posterior é a adaptação dos processos envolvidos pela aplicação da TI que será desenvolvida, instalada e mantida. Há ainda a revisão dos processos organizacionais e o treinamento dos usuários dos novos procedimentos e do uso da TI, para finalmente estar disponível para uso. Para o emprego nos processos organizacionais há a necessidade de comprometimento do uso da aplicação dos usuários. A TI deixa de ser a responsável pela nova aplicação com o encorajamento ao uso rotineiro da nova aplicação nas atividades. Por fim, com o uso do potencial total da nova tecnologia, há a ampliação da efetividade e eficiência organizacional.

4.4 MODELO DE MCKENNEY

O modelo apresentado cita que um elemento básico e desafiador no uso da TI está na habilidade da liderança para adaptar as organizações de modo a tirar proveito da tecnologia. Os atores básicos para a implementação eficaz de TI são: diretor-presidente que defende a implementação da TI, o especialista-técnico ou

coordenador (o maestro da tecnologia) que também tem profundo conhecimento do negócio e conta com a confiança e apoio do diretor-presidente, e um equipe técnica inovadora e competente. Estes papéis são altamente dependentes.

O modelo proposto por Mckenney é também conhecido como cascata. A figura a seguir apresenta as fases de uma estratégia de TI em constante evolução, descrevendo as tarefas e as interações dos atores em cada fase.

Quadro 1 - Fases de uma estratégia de TI em evolução constante

	Diretor-Presidente	Maestro	Equipe Técnica
Fase 1 Crise no processo de informação e busca de uma solução de TI	Identifica a crise de processamento e busca uma solução eletrônica; prepara ou procura um maestro; com o amestro desenvolve um projeto de TI.	Analisa os problemas e avalia as tecnologias e fornecedores disponíveis; identifica as aptidões necessárias e cria equipes de técnicos.	Torna-se organizada e treinada; torna-se envolvida com os usuários no planejamento do sistema.
Fase 2 Construção da competência de TI	Aprova e financia os requisitos de Pesquisa & Desenvolvimento; monitora o progresso; acompanha os fornecedores de perto.	Planeja a implementação; estabelece metas de retorno sobre o investimento; estabelece a organização do usuário.	Revisa o fluxo de trabalho e o projeto de sistemas em colaboração com os usuários; testa os sistemas e treina os usuários.
Fase 3 Ampliação do escopo da TI	Suporta a ampliação da carteira de aplicações; revisa os relacionamentos com os fornecedores e consultores; defende novos projetos.	Implementa e avalia o sistema; identifica e prioriza aplicações adicionais; planeja implementações subsequentes.	Passa por ampliações da equipe e de funções; cria sistemas novos, com tecnologia de ponta.
Fase 4 O uso da TI para capacitar a estrutura e orientar a estratégia	Concebe um sistema de gerenciamento da TI e estabelece a diretriz para a estratégia de TI.	Gerencia a carteira de projetos e participa do comitê de gerentes de primeiro escalão.	Organiza para dar suporte a um escritório de processamento de dados operando 24 horas; amplia o treinamento e sistematiza o processo.
Fase 5 Evolução da estratégia de TI; concorrentes começam a copiar	Promove / dá suporte à exploração do projeto dominante emergente; antecipa / monitora a adoção do projeto dominante; os concorrentes adotam o projeto.	Incentiva a organização de TI para manter o ritmo de inovação; fica a par dos desenvolvimentos da TI; monitora / avalia as atividades de TI dos concorrentes.	Aperfeiçoa aptidões; fortalece vínculos com usuários e fornecedores.

Fonte: Mckenney (1998), p.9.

4.5 MODELO DE BRODBECK

Segundo Brodbeck (2001), por meio do alinhamento entre os planos de negócio e de TI, os recursos informacionais suportam os objetivos do negócio, obtendo vantagens das oportunidades de uso de sistemas de forma estratégica. O

alinhamento impõe que os executivos de negócio e de TI assumam as responsabilidades de distribuir os benefícios e investimentos feitos com TI entre as áreas corporativas. A metodologia de acompanhamento da execução dos itens planejados consiste em reuniões frequentes de alinhamento dos itens de negócio e de TI, para sincronização dos recursos e controle do atingimento das metas e objetivos, mantendo o foco nos objetivos de longo prazo.

Para Brodbeck (2001), algumas das características mais significativas sobre alinhamento entre o planejamento estratégico de negócios e o planejamento estratégico de TI encontrados na literatura são:

O alinhamento ou coordenação entre PEN-PETI é alcançado quando o conjunto de estratégias de Sistemas de Informações (sistemas, objetivos, obrigações e estratégias) é derivado do conjunto estratégico organizacional (missão, objetivos e estratégias);
 O elo entre PEN-PETI corresponde ao grau no qual a missão, os objetivos e planos de TI refletem e são suportados pela missão, os objetivos e os planos de negócio;
 O alinhamento estratégico corresponde à adequação e integração funcional entre os ambientes externo e interno para desenvolver as competências e maximizar o desempenho organizacional;
 O alinhamento entre PEN-PETI é a adequação entre orientação estratégica do negócio e orientação estratégica de TI.

O conceito de alinhamento estratégico descrito por Brodbeck e Hoppen (2002), utilizando o modelo original de Brodbeck (2001) baseou-se em duas suposições: a) de que o desempenho econômico está diretamente relacionado com a habilidade do gerenciamento para criar uma adequação estratégica (posição da organização no mercado competitivo suportado por uma estrutura administrativa adequada; e, b) que a adequação estratégica é essencialmente dinâmica.

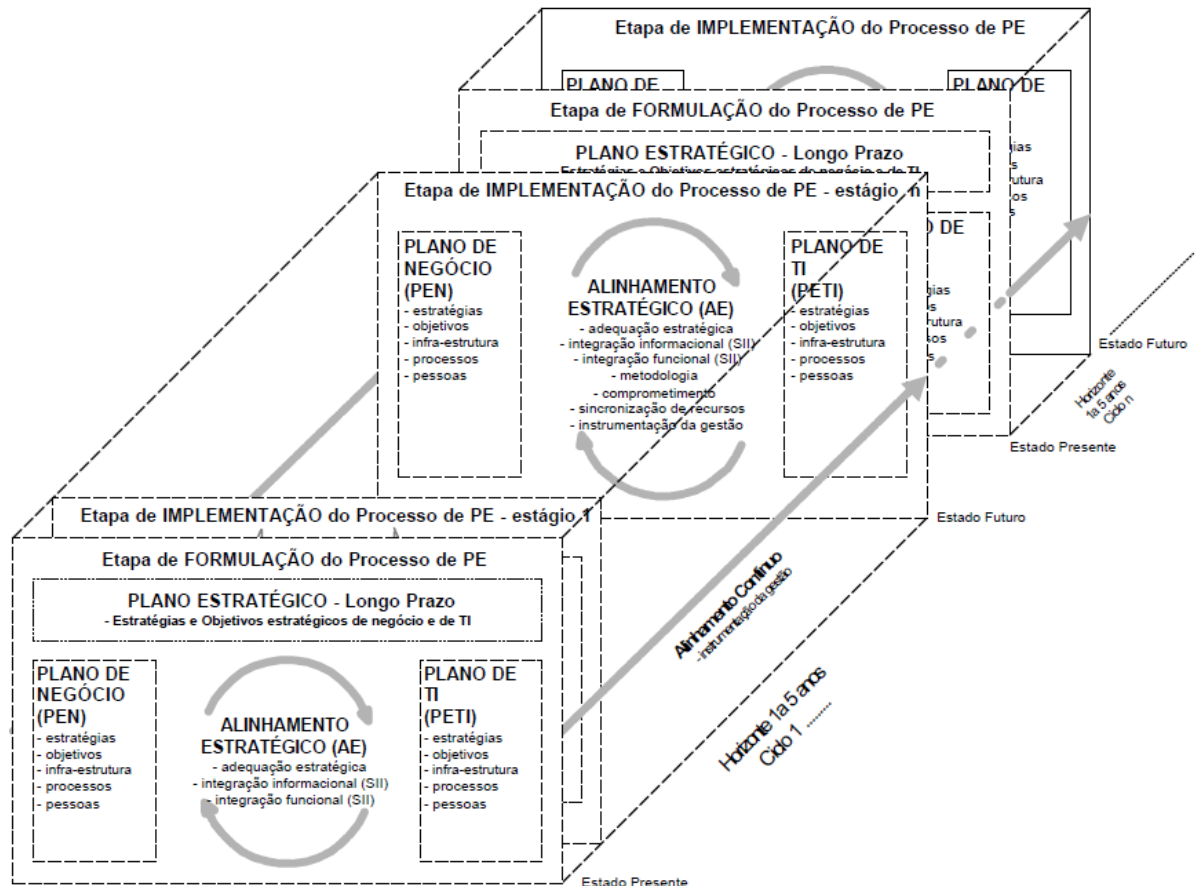
Dessa forma, o alinhamento estratégico não é um evento isolado, mas, um processo contínuo de adaptação e mudança. Isso leva à importância dos processos de avaliação e revisão contínuas para a promoção do alinhamento desejado.

O modelo indica quatro grandes conjuntos de elementos para a promoção do alinhamento: o contexto organizacional; o modelo de planejamento estratégico; a formulação do processo de planejamento estratégico; e, a implantação do processo de planejamento estratégico.

O mesmo adota uma visão espacial, contento vários planos, o primeiro, representa a promoção do alinhamento entre os itens do plano de negócio e de TI durante a etapa de formulação do processo de planejamento estratégico. Apresenta

ainda outros planos de fundo representando a promoção do alinhamento contínuo durante vários estágios da etapa de implementação do processo. Estes estágios demonstram o dinamismo do alinhamento através do tempo.

Figura 13 - Modelo Operacional de Alinhamento Estratégico



Fonte: Brodbeck (2001)

Temos ainda outros autores que escrevem sobre a implementação de sistemas de informação, como Gonçalves e Lima (2010), que citam que o processo de implementação de um ERP envolve basicamente:

- Aquisição de hardware e software;
- Desenvolvimento de documentação – Manual do operador;
- Treinamento do usuário final;
- Acompanhamento – Suporte;
- Manutenção – Suporte; e,
- Avaliação – Gerencial.

Os mesmos autores afirmam que uma vez optado pela implantação de um ERP, o processo pode ser difícil e demorado. A implantação é decisiva no que diz

respeito à garantia do sucesso do ERP, um sistema implantado incorretamente pode fracassar quanto ao seu propósito inicial.

4.6 DIFICULTADORES DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO

Diversos problemas são verificados na implementação das novas tecnologias, dentre as mais destacadas, estão os altos custos de implantação, a falta de conhecimento dos seus processos, falta de pessoas capacitadas, além das resistências às mudanças tecnológicas.

Almeida e Coelho (2000) afirmam que se os fatores de resistência à mudança resultam da análise do comportamento e das motivações individuais e que dificuldades poderão se estender por toda a organização quando alguma pretensão de se implantar a mudança é sugerida. Para os mesmos autores, as reações de resistência destacam-se pela resistência à perda de privilégios instituídos, dificuldade em aceitar a mudança de hábitos adquiridos, incerteza dos efeitos da mudança na segurança dos postos de trabalho conquistados ao longo de anos, perda de poder e alterações nas distâncias hierárquicas. Entretanto, resta incerteza se isso também ocorre nas pequenas empresas com a mesma intensidade.

Para Walton (1993), sem comprometimento, as condições positivas do domínio e do alinhamento podem resultar em utilização insuficiente, embora apropriada, do sistema. Sem domínio, o forte sentimento de aceitação e alinhamento pode levar os usuários a se engajarem no sistema com entusiasmo e propósitos corretos, mas de maneira ineficaz.

Tem-se ainda como dificultador no processo de implementação a falta do comprometimento da alta direção. Citado como um “recurso complementar” na função que a tecnologia de informação exerce na geração de vantagens competitivas, Powell e Micallef (1997) descrevem que o “comprometimento da alta administração” facilita a disponibilização de recursos organizacionais, promovendo o alinhamento do uso deles, com as estratégias e processos organizacionais.

Já para Hypólito e Pamplona (2000), os problemas mencionados pelas empresas são a falta de comprometimento e a resistência das pessoas às mudanças impostas pela implantação, devido à falta de divulgação do projeto ou mesmo à falta de comprometimento da alta administração. Também foi mencionada

por empresas, a grande dificuldade no cadastro dos dados mestre, seja na limpeza da base de dados, de importância fundamental, ou até mesmo na definição das responsabilidades por tal atividade. Foi levantado também, o problema da falta de recursos, ou seja, pessoas para a composição da equipe, provocando o acúmulo de atividades e conseqüentemente atrasos nos prazos previstos.

Por sua vez, Caldas e Wood Jr. (2000) e Leão e Leão (2004) citam que as falhas no processo de implantação dos sistemas ERP acontecem porque a organização trata o processo como um mero projeto de TI, de instalação de um novo pacote de software, e não como uma mudança organizacional, abrangente e de elevado impacto. Caldas e Wood Júnior (2000) ressaltam que as principais desvantagens da implantação do ERP são: a incapacidade do sistema em se adequar às necessidades específicas da organização; perda das funções-chave da organização devido aos requisitos do sistema; redesenho superficial dos processos de negócio; alta dependência de um único fornecedor; e, excessivo controle.

Os autores Almeida e Coelho (2000) afirmam que as tecnologias de informação estão mudando a face das organizações emergentes e transformando o funcionamento das organizações existentes. A introdução de novas tecnologias sempre estará provida de dificuldades, visto tratar-se de um processo que causa impactos organizacionais nos âmbitos técnico, profissional, humano e social. Neste contexto, os sistemas ERP são considerados instrumentos tecnológicos, cujos impactos na estrutura das organizações são inevitáveis.

Mendes e Escrivão Filho (2002) comentam que a adoção de um sistema ERP afeta todas as dimensões da organização: cultural, organizacional e tecnológica.

Neste mesmo sentido, a utilização de sistemas ERP, provoca não apenas mudanças tecnológicas, mas outras em toda a estrutura organizacional. Conforme Souza e Saccol (2003), a implementação desses sistemas envolve um processo de mudança cultural, de visão departamental da organização para uma visão baseada em processos.

Para Pedro Filho (2007) destacam-se quatro barreiras comumente encontradas nas implantações de sistemas de gestão de informações, que são: Barreiras na Comunicação e Entendimento, Barreira da Conscientização da Tecnologia dos Gestores, Barreira de Traumas de Implantações Anteriores e Barreira dos Sistemas Legados.

5 ESTUDO DE CASO: O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO E O ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO EM UMA PEQUENA EMPRESA DE CONTABILIDADE DA CIDADE DE PORTO ALEGRE

O presente trabalho possui caráter exploratório que busca estudar a realidade de uma pequena empresa de serviços contábeis que tem seus processos operacionais mapeados e padronizados, utiliza o *Balanced Scorecard* (BSC) para medição e gestão de seus processos, além do uso do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ.

Para elaboração desta pesquisa foi escolhido o método misto, contemplando uma revisão bibliográfica, complementada por um estudo de caso único, com o objetivo de revelar como implementar um sistema de informação em uma pequena empresa de serviços contábeis, alinhando as estratégias de negócios e de tecnologias de informação.

Este tipo de pesquisa exploratória é definido como aquela que “[...] tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2002). Para o mesmo autor, na maioria dos casos, a pesquisa exploratória envolve: “(a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

Sendo assim, identifica-se que o tipo de pesquisa escolhida está alinhado com o propósito da pesquisa.

Esta pesquisa se valeu de um estudo de caso, no qual foi possível realizar importantes pesquisas. Yin (2008) cita que para ser possível criar generalizações científicas, o ideal é o estudo de casos múltiplos. A realização de estudo de caso único, segundo Yin (2005, p 67) é justificável "se o caso se constituir em um evento raro ou exclusivo ou se servir a um propósito revelador". Por outro lado, o estudo de casos múltiplos encerra vários casos únicos, fator que atualmente, tem se mostrado mais presente uma vez que a condução de mais de um caso ou experimento de assuntos relacionados possibilitam replicações ou até obter padrões diferenciados (YIN, 2008).

5.1 PEQUENA EMPRESA

Definiu-se como fonte de pesquisa uma pequena empresa da área contábil, uma vez que, são escassos os trabalhos desenvolvidos com este público.

Temos vários critérios utilizados para definir o porte das empresas, mas os mais utilizados, estão ligados principalmente ao número de empregados e ao faturamento bruto anual. Hoje no Brasil existem órgãos, tais como: SEBRAE, SENAC, SESI, RAIS, BNDES e Estatuto das Micro e Pequenas Empresas, que fazem esses números e valores mudarem de um para o outro.

Para o SEBRAE, pequenas empresas são as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção.

De acordo com a Lei Complementar número 123, também conhecida como Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (MPE's), promulgada em dezembro de 2006, Microempresa será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que tenha um faturamento anual (receita bruta) igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Já a empresa de pequeno porte ou Pequenas Empresas são aquelas que possuem um faturamento anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.

Já para o BNDES, a classificação do porte das empresas foi definida nas circulares nº 11/2010 e 34/2011 e apresenta como pequena empresa, aquela com receita operacional bruta anual maior que R\$2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões.

As informações nas micro e pequenas empresas se desenvolvem cada vez mais, Longenecker, Moore e Petty (1998, p.419) afirmam que:

Tanto as grandes quanto às pequenas empresas exigem um processo gerencial para dirigir e coordenar as atividades de trabalho. Se esse processo de dirigir e coordenar forem bem executados, contribuirão para produtividade e lucratividade, qualquer que seja o tamanho dos negócios. À medida que a pequena empresa cresce, sua tarefa gerencial se torna mais complexa, e seus métodos gerenciais devem se tornar mais sofisticados.

As MPE's já reconhecem a necessidade de investir em seu aperfeiçoamento contínuo, pois o mercado avança com uma rapidez que poucos dirigentes de empresas conseguem prever, mas esse “desenvolvimento” está intimamente ligado à indicação de que elas precisem se sobressair umas em relação às outras, e, para isso, abre-se um leque de profissionais que podem e devem auxiliar essas empresas a crescer no mercado.

Em estudo realizado pelo SEBRAE (2012), verifica-se que o Brasil tem mais de seis milhões de micro e pequenas empresas, que totalizam 99% dos negócios do país. A pesquisa foi feita pelo Sebrae em parceria com o Dieese, entre 2000 e 2011. Além disso, as pequenas empresas geram quase 15 milhões de empregos formais. O estudo mostra que, a cada R\$ 100 em salários, R\$ 40 são pagos por micro e pequenos empresários. E o mais importante: no período pesquisado, os funcionários tiveram um aumento real três vezes maior que o de trabalhadores de grandes empresas.

Apesar de 99% das empresas brasileiras serem de pequeno porte - microempreendedores individuais, microempresas e pequenas empresas -, elas são responsáveis por apenas 25% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, um percentual muito pequeno, se comparado a outras nações, e que demonstra que ainda há muito espaço para o crescimento dessas empresas, conforme o SEBRAE (2012).

5.2 SELEÇÃO DA EMPRESA OBJETO DO ESTUDO

As atividades desenvolvidas pela sociedade aqui estudada, que tem seu cerne na assessoria contábil terceirizada para outras organizações, abarcando em seu rol de serviços, outros que são complementares, que são a assessoria no cumprimento de obrigações tributárias e no atendimento às demandas oriundas das relações trabalhistas. Para atender os requisitos legais e de seus clientes, a sociedade necessita utilizar diversos sistemas, próprios ou disponibilizados pelo fisco. O descumprimento das obrigações contratadas acarreta à prestadora de serviços a obrigação do ônus por multas e juros daí decorrentes, em nome de seus clientes. Dessa forma, o alinhamento entre os sistemas de controle interno assume vital importância no seu desempenho.

A empresa selecionada para estudo na pesquisa – Fortus Consultoria Contábil SS EPP – foi escolhida por estar enquadrada no perfil selecionado, que é uma empresa de pequeno porte, prestadora de serviços contábeis, que possui um Planejamento Estratégico oficialmente estruturado e Sistemas de Informação claramente delineados, além da conveniência para o pesquisador, uma vez que ele trabalha na mesma, e dessa forma, tem acesso direto aos dados e entrevistados participantes da pesquisa (YIN, 2008).

5.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Creswell (2010) os passos de coleta de dados incluem o estabelecimento dos limites para o estudo, a coleta de informações por meio de observações e entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas, de documentos e matérias visuais, assim como o estabelecimento do protocolo para o registro das informações.

O mesmo autor cita que os pesquisadores qualitativos tendem a coletar dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo estudado.

A utilização da coleta de dados na investigação em sistemas de informação passa fundamentalmente por três razões (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987, p. 370):

O investigador pode estudar sistemas de informação num ambiente natural, aprender o “estado da arte” e criar teorias derivadas da prática. é permitido ao investigador responder a questões do tipo “como” e “porquê”, ou seja, entender a natureza e a complexidade dos processos que ocorrem. é um modo apropriado de investigação numa área de conhecimento com poucos estudos desenvolvidos anteriormente.

Como técnica de levantamento de dados e informações, foram analisados o Planejamento Estratégico da Fortus 2014-2018 e o Relatório de Gestão 2015, conforme definido pelo MEG, além disso, foi aplicado questionário semiaberto aos gestores e aos profissionais e foi realizada entrevista com o Diretor Executivo da empresa.

Gil (1999, p. 129) observa que “[...] nas questões fechadas, apresenta-se ao respondente um conjunto de alternativas de resposta para que seja escolhida a que melhor representa sua situação ou ponto de vista”.

As questões de resposta aberta permitem ao inquirido, construir a resposta com as suas próprias palavras, permitindo deste modo a liberdade de expressão, conforme Numa (2011).

O Questionário 01 foi respondido pelos Gestores, definidos pela empresa como sendo os Diretores Executivo e operacional, a Gerente de Unidade e a Coordenadora Administrativo-financeira.

O Questionário 02 foi respondido por profissionais das seguintes áreas: Contabilidade, Departamento Pessoal, Societária, Qualidade, Secretaria e Recursos Humanos.

5.4 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A Fortus Consultoria Contábil SS EPP é uma sociedade simples pura, de pequeno porte, assim definida utilizando como regra as definições trazidas pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, que realiza serviços de consultoria, e assessoria, terceirizando atividades nas áreas contábil, fiscal, pessoal e societária. O grupo Fortus conta ainda com a Fortus RH, que realiza atividades voltadas para a Gestão de Recursos Humanos e com a Digitabi, que presta Serviços de Apoio Administrativos, que não estão contempladas neste estudo.

A empresa foi fundada em 06 de julho de 2004, por dois sócios contadores, ambos com igual participação no capital social, localizado em Porto Alegre/RS. Conforme histórico da empresa, ela nasceu com planejamento, missão, metas e orçamento bem definidos. Este trabalho resultou em um crescimento consistente. Em dois anos a empresa mudou-se para uma nova sede, no mesmo município. Em 2010, houve ampliação da sua sede. Considerando o plano de expansão para outras regiões do Brasil efetuou o registro da Marca no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). Em 2011, anteriormente chamada de Consultabi, a empresa assumiu o nome de Fortus. No início de 2012, colocando em prática uma das estratégias da empresa, abriu a primeira filial, denominada de unidade São João, devido a sua localização neste bairro de Porto Alegre. Além da localização estratégica, e não apenas com o intuito de aumentar a capacidade produtiva da empresa, ela contribuiu também, divulgar, através da visibilidade proporcionada pelo local, o nome da Fortus. Esse projeto contribuiu também como piloto para um plano

maior de crescimento para outras unidades da federação. Sua contribuição principal envolveu o sistema de informação, além dos desafios de comunicação, manutenção da cultura organizacional, preservação da padronização de processos, logística, gestão, entre outros.

Com o objetivo de melhorar sua gestão, a pequena empresa utiliza o Modelo de Excelência em Gestão, representado na figura abaixo, participando, desde 2007, da Associação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), que é a responsável pelo programa no Estado do Rio Grande do Sul (RS). Esse programa prevê oito critérios que são: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

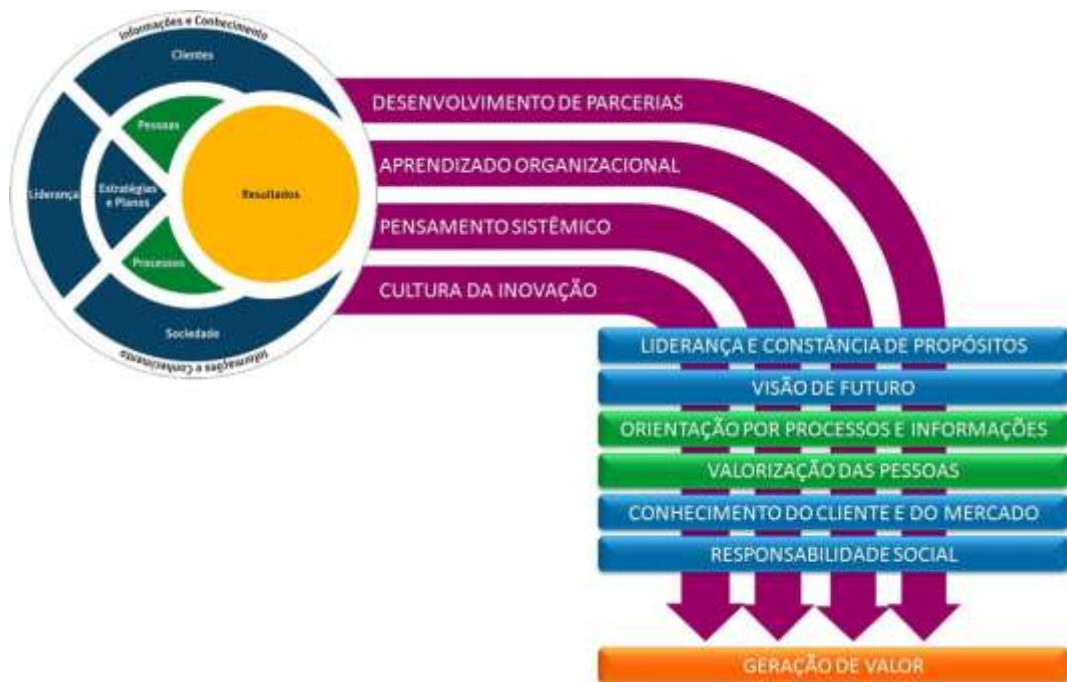
Além de propiciar a gestão através dos critérios citados, o programa também premia os melhores resultados, no qual a Fortus conquistou medalha em 2011, troféu bronze em 2011 e prata em 2012, sendo este repetido em 2013.

Os treze fundamentos da excelência, conforme FNQ são:

- a) pensamento sistêmico;
- b) atuação em rede;
- c) aprendizado organizacional;
- d) inovação;
- e) agilidade;
- f) liderança transformadora;
- g) olhar para o futuro;
- h) conhecimento sobre clientes e mercados;
- i) responsabilidade social;
- j) valorização das pessoas e da cultura;
- k) decisões fundamentadas;
- l) orientação por processos;
- m) geração de valor.

Conforme definição da FNQ (2015), o MEG é considerado um modelo de referência e aprendizado, no qual não existe prescrição na sua implementação de práticas de gestão. O modelo levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas aos conceitos de uma empresa classe mundial.

Figura 14 - Modelo de Excelência em Gestão – FNQ 2015



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade

Em agosto de 2012 a empresa certificou seus processos na norma ISO 9001, foi certificada novamente em 2015, após auditoria externa realizada pelo Bureau Veritas - BV. O processo iniciou-se em 2010, através do mapeamento e descrição de todas as atividades desenvolvidas pela empresa, tanto operacionais quanto de apoio. Seguido por treinamento da equipe e auditorias internas para assegurar o cumprimento da norma.

Atualmente, a Fortus tem contratados 75 clientes e um faturamento mensal médio na ordem de R\$ 150.000,00 ou R\$ 1.8 milhão anuais e 20 empregados. Ela tem como clientes-foco as empresas estrangeiras, que ela define como aquelas que possuem suas sedes fora do Estado do Rio Grande do Sul e as que possuem unidades no Brasil com sedes em outros países. Atualmente atende clientes nacionais de diversos estados, além de internacionais, como do Canadá, dos Estados Unidos, Reino Unido, Suíça, Noruega, Argentina, Uruguai, entre outros.

Conforme o planejamento da empresa, no processo de revisão de suas estratégias, foram identificados os fatores críticos para a indústria na qual a empresa participa que são: capacitação técnica da equipe, imagem da marca e tradição, portfólio de cliente e estrutura operacional. Este último fator, é o que apresenta

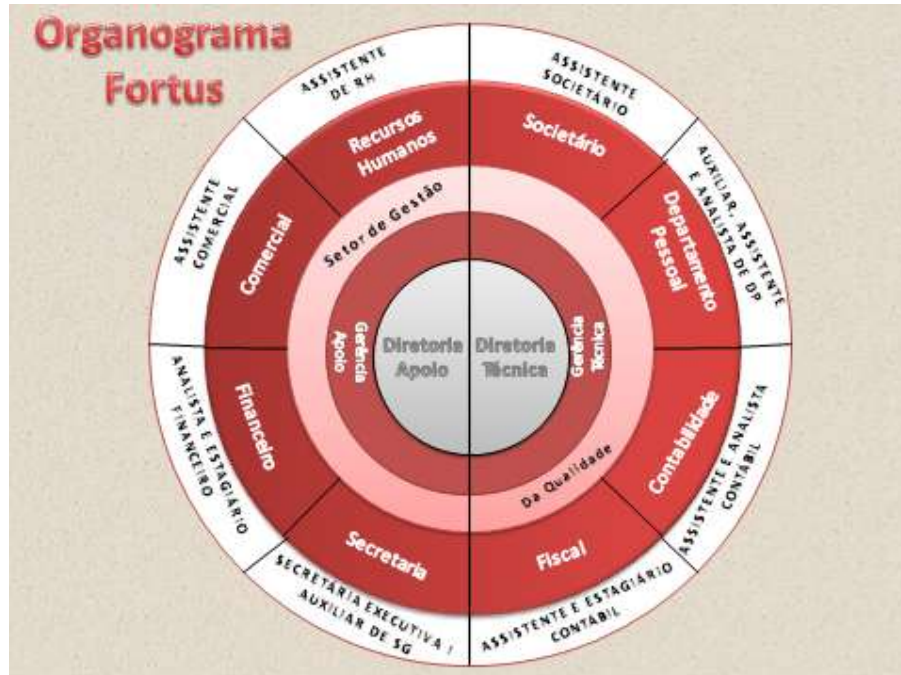
maiores necessidades de melhoria, apresentando necessidade de integração entre os sistemas internos (operacional e de gestão), para ser possível a execução do plano estratégico, e também com os sistemas dos clientes, para aumentar a produtividade. Não há claramente definida uma estrutura de governança em TI.

Como outras pequenas empresas prestadoras de serviços contábeis brasileiras, a Fortus tem o grande desafio de ganhar eficiência e produtividade operacional em função do cenário econômico mundial exposto anteriormente. Atualmente, encontra-se numa fase implementação de ferramentas disponíveis para realização de suas atividades, tanto na para gestão do negócio e concretização do plano estratégico, quanto para a integração dos seus sistemas com o dos clientes. Necessitando utilizar de todos os recursos possíveis e de acordo com sua realidade, alinhar suas políticas de tecnologia da informação com as políticas estratégicas de negócio.

A empresa, não obstante, à realidade das demais pequenas empresas, possui uma infraestrutura tecnológica necessária para atendimento às suas demandas operacionais. Da mesma forma, tem implementado um sistema de gestão do seu negócio. O planejamento estratégico apresenta visão, missão, objetivos e políticas definidos. Ele foi construído de acordo com os objetivos dos quotistas, utilizando informações setoriais e de acordo com a conjuntura econômica. Os indicadores do BSC estão de acordo com os objetivos estratégicos, porém, assim como as informações relativas aos processos, apresentam defasagem de tempo de aproximadamente trinta dias no acompanhamento das informações. São utilizados diversos controles através de planilhas eletrônicas. A responsabilidade pela alimentação das informações está distribuída entre diversos membros da equipe. Não há alimentação automática de dados das áreas operacionais que contribuem de forma efetiva para o acompanhamento e gestão dos indicadores estratégicos, havendo necessidade de envolvimento direto dos gestores na realimentação manual do sistema.

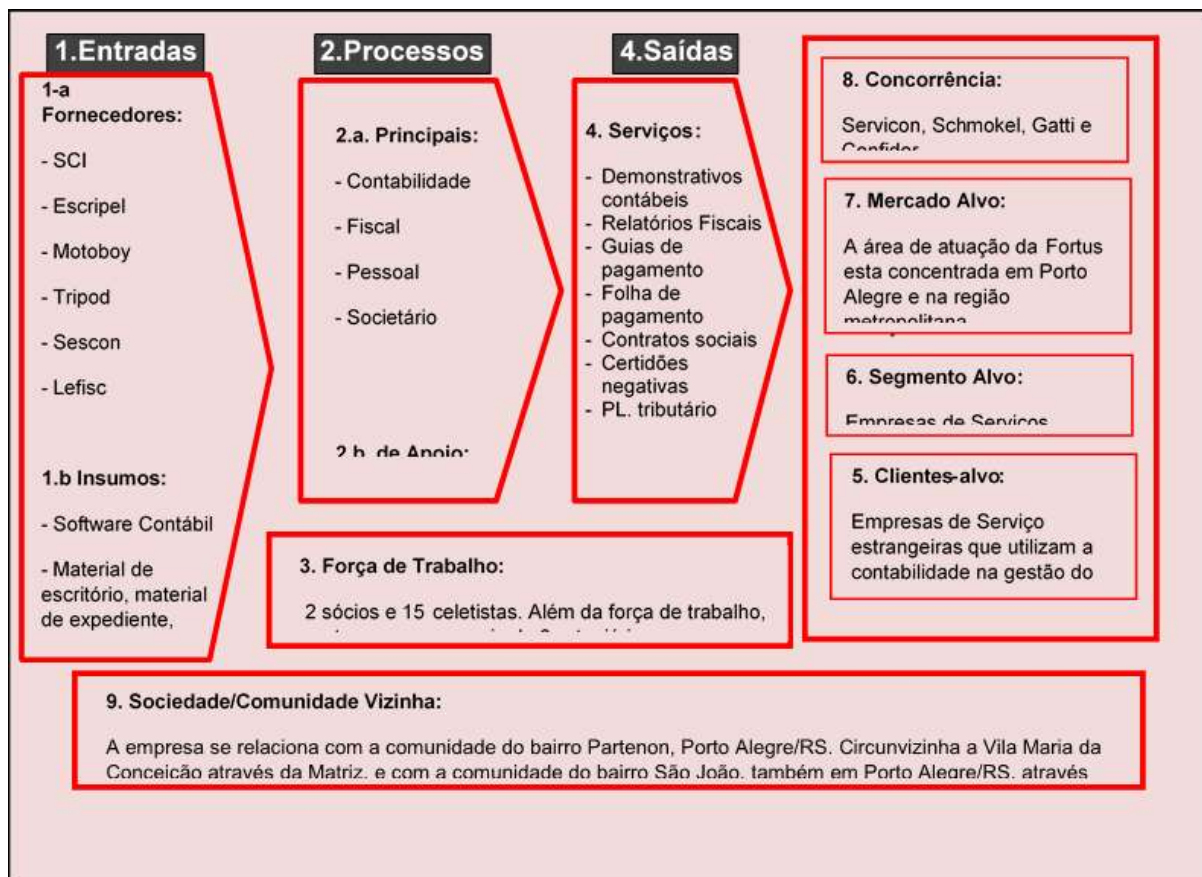
A Fortus apresenta os seguintes organograma e mapa do negócio:

Figura 15 - Organograma Fortus



Fonte: Relatório de Gestão Fortus 2015.

Figura 16- Mapa do Negócio Fortus



Fonte: Relatório de Gestão Fortus 2015.

5.4.1 Objetivos Estratégicos da Fortus 2014 – 2018

A empresa possui três objetivos estratégicos para os próximos 5 anos e para isso definiu as estratégias para o seu alcance.

a) aumentar o faturamento Bruto Anual da Fortus:

- justificativa: com a ampliação dos serviços de Rh, intensificados em 2014, e consultoria, da criação do serviço de auditoria preventiva e a ampliação de duas unidades (São Paulo, 2016 e rio de janeiro, 2018) justificam o objetivo,
- indicador: receita bruta de vendas,
- meta para 2018: alcançar faturamento de R\$ 6.000.000,00;

Tabela 1 - Projeção do Faturamento

Ano	2014	2015	2016	2017	2018
Faturamento	R\$ 1.600.000,00	R\$ 2.250.000,00	R\$ 3.150.000,00	R\$ 4.700.000,00	R\$ 6.000.000,00

Fonte: Plano Estratégico Fortus Consultoria Contábil SS 2014/2018.

b) aumentar a lucratividade da Fortus:

- justificativa: o atendimento ao valor da empresa, “lucro como medidor do desempenho”, o aumento da produtividade e o aumento do faturamento reduzindo custos fixos (estrutura e apoio) justificam o objetivo e a meta,
- indicador: lucratividade,
- meta para 2018: lucratividade de 30%;

Tabela 2 - Projeção da Lucratividade

Ano	2014	2015	2016	2017	2018
Lucratividade	22%	31%	28%	30%	30%
Lucro	R\$ 327.501,00	R\$ 639.479,00	R\$ 802.000,00	R\$ 1.282.401,00	R\$ 1.628.450,00

Fonte: Plano Estratégico Fortus Consultoria Contábil SS 2014/2018.

c) aumentar a eficácia do Sistema de Gestão da Fortus

- justificativa: o processo de gestão da Fortus está bem consolidado, no entanto, conforme os pontos fracos observados no SWOT a sua

eficácia ainda pode ser melhorada. A pontuação do modelo do MEG é composta por 50% por resultados o que gera um bom indicador externo de medição.

- indicador: pontuação no MEG.
- meta: Prêmio Nacional da Qualidade.

Tabela 3 - Projeção das Conquistas de Qualidade

Ano	2014	2015	2016	2017	2018
Pontuação	440	460	460	680	850
Premiação	Troféu Ouro	Troféu Ouro	MPE Nacional	Troféu Diamante	Prêm. Naci. Qual

Fonte: Plano Estratégico Fortus 2014/2018.

5.4.2 Estratégias Empresariais da Fortus

Para alcançar seus objetivos a empresa apresenta as seguintes estratégias empresariais:

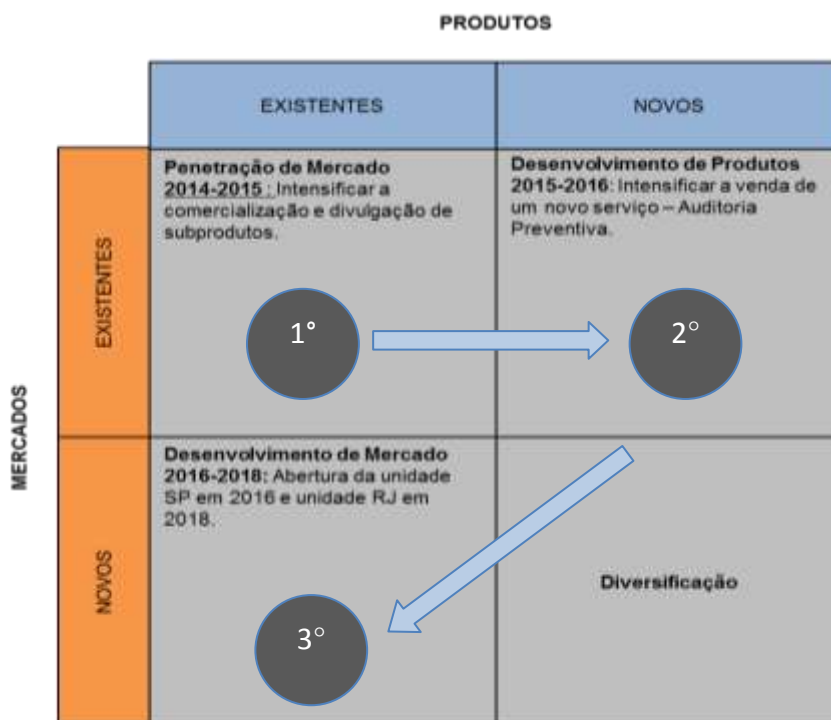
5.4.2.1 Estratégia de Crescimento da Fortus

Objetivam-se os seguintes movimentos para entender como a estratégia será implementada:

- a) **2014-2015** – Penetração de Mercados: Atualmente a empresa está muito voltada para a comercialização de produtos de baixa rentabilidade como manutenção da contabilidade, assessoria tributária e de departamento pessoal. Sugere-se, neste caso, intensificar a divulgação e ações comerciais para a venda de produtos de maior margem e pouco divulgados, hoje muito mais comprados do que vendidos. Como exemplo, podemos destacar as consultorias fiscais, contábeis, financeiras e de RH. Este processo também passará pela formação e contratação de profissionais com características mais analíticas. Além da comercialização e produtos de maior lucratividade, a empresa deverá intensificar o estabelecimento de parcerias com escritórios de advocacia, sendo que este é o primeiro fornecedor que o cliente internacional procura para se estabelecer no país;

- b) **2015-2016** – Desenvolvimento de Produtos: em virtude do potencial do mercado e da lucratividade do serviço de auditoria, indica-se o desenvolvimento deste serviço. Em virtude das barreiras de entrada para atendimento a grandes empresas, neste caso, deve-se iniciar a venda de auditoria preventiva. Em virtude do envolvimento e experiência requeridos, se faria a contratação de um profissional sênior, como contador associado;
- c) **2016-2018** – Desenvolvimento de Mercados: Em virtude do potencial de negócios da Região Sudeste, e pelo fato de que grande parte dos clientes estrangeiros chegam primeiro nas cidades de SP e RJ, por meio dos escritórios de advocacia que têm representação nestas cidades, recomenda-se a abertura da uma unidade em São Paulo, no primeiro semestre de 2016, e uma unidade no Rio de Janeiro no segundo semestre de 2018. Recomenda-se este período, em que a empresa terá maior folego financeiro, para garantir os investimentos necessários. Esta abertura poderá ser realizada integralmente com recursos da empresa ou através do desenvolvimento de um sócio local.

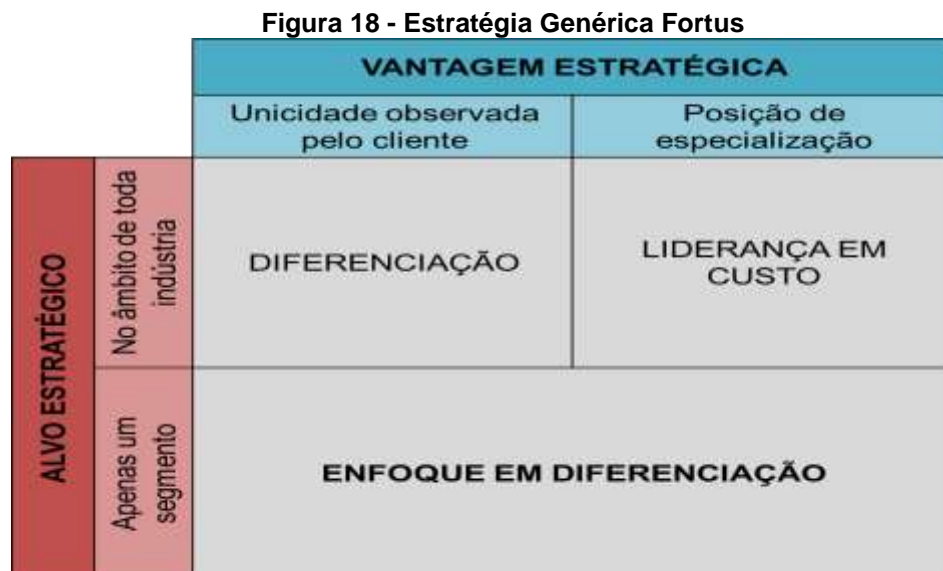
Figura 17 - Estratégia de Crescimento Fortus



Fonte: Plano Estratégico Fortus 2014/2018

5.4.2.2 Estratégia Genérica da Fortus

A Fortus deverá manter a sua estratégia em Enfoque em Diferenciação, em virtude da manutenção do foco de atendimento especializado a clientes estrangeiros (outros estados e internacionais), e pelo objetivo estratégico de intensificar a venda de produtos com maior valor agregado, como consultoria, e pela criação de um novo produto de auditoria preventiva. Esta estratégia deverá continuar a nortear a busca de contratação de pessoas com um perfil adequado ao foco, como, por exemplo, o conhecimento de uma segunda língua e um conhecimento técnico que agregue maior valor aos serviços.



Fonte: Plano Estratégico Fortus Consultoria Contábil SS 2014/2018.

5.4.2.3 Estratégia Competitiva da Fortus

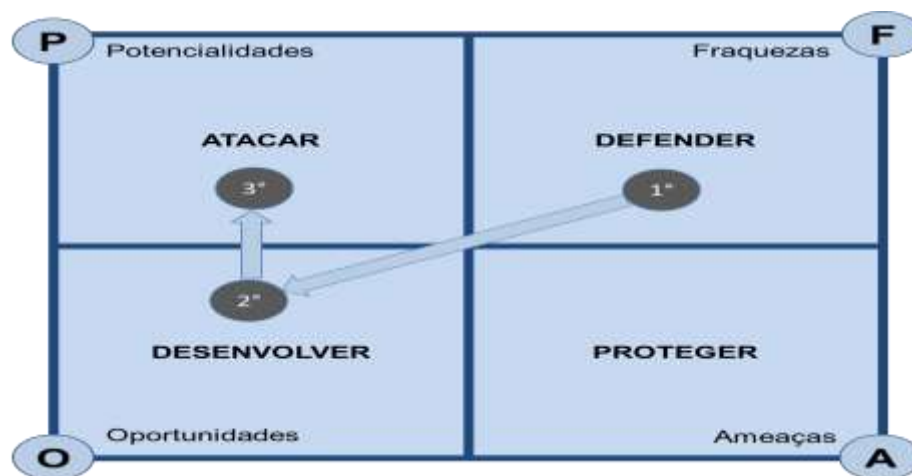
Analisando a estratégia competitiva para a Fortus, tendo um olhar mais aprofundado da SWOT, abaixo destacamos o caminho a ser seguindo nestes cinco anos:

- a) **2014** - Estratégia Defensiva: Verificando a criticidade de alguns pontos fracos da SWOT entendemos que em um primeiro momento a empresa deve se proteger melhorando a pontualidade na elaboração das demonstrações contábeis para os clientes. A equipe atual (célula 02 que atende clientes fora do foco) tem capacidade e conhecimento para

dar seguimento na melhoria deste indicador, no entanto, ainda se faz necessário algumas reformulações em alguns processos e controles. Este movimento trará tranquilidade para a entrada de novos clientes, fazendo com que a empresa realize serviços de maior valor agregado.

- b) **2015** - Estratégia de Desenvolvimento: Neste período, a Fortus deverá investir no desenvolvimento de novos serviços, como o da auditoria preventiva, e na ampliação dos serviços de consultoria. Este desenvolvimento passará pela contratação de profissionais que tenham estes conhecimentos e habilidades, bem como, pelo desenvolvimento de profissionais da atual equipe que demonstrem perfil para este investimento. A auditoria preventiva passará pela admissão de um associado sênior para liderança deste projeto.
- c) **2016-2018** - Estratégia de Ataque: Após este período de ajustes operacionais, desenvolvimento de novos produtos e estruturação financeira para realização de investimentos, a empresa passaria para o ataque, ampliando a sua área de atendimento para a região Sudeste. Em um primeiro momento, no segundo semestre de 2016, se estabeleceria uma unidade na cidade de maior PIB do país, São Paulo, e no segundo semestre de 2018, a abertura da unidade na segunda maior cidade do país, Rio de Janeiro.

Figura 19 – Estratégia competitiva Fortus



Fonte: Plano Estratégico Fortus 2014/2018.

5.4.2.4 Resumo das Estratégias

Após concluídas as estratégias da Fortus, pelo período de cinco anos, são definidas as ações estratégicas que viabilizarão a realização dos objetivos já definidos, conforme a figura abaixo:

Figura 20 - Ações Estratégicas da Fortus

Projetos	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Podemos Mais Merecemos Mais	R\$ 23.400,00	R\$ 21.300,00	R\$ 17.300,00	R\$ 17.300,00	R\$ 12.300,00	R\$ 91.600,00
Megafone	R\$ 63.100,00	R\$ 62.480,00	R\$ 101.970,00	R\$ 163.460,00	R\$ 219.640,00	R\$ 610.650,00
Best-of-breed - "Melhor da Categoria"	R\$ -	R\$ 114.200,00	R\$ 204.200,00	R\$ 110.000,00	R\$ 194.000,00	R\$ 622.400,00
P&As - Partnership and Alliances	R\$ 8.700,00	R\$ 15.600,00	R\$ 18.720,00	R\$ 22.464,00	R\$ 26.956,80	R\$ 92.440,80
Inovação	R\$ 1.800,00	R\$ 3.600,00	R\$ 4.320,00	R\$ 5.184,00	R\$ 6.220,80	R\$ 21.124,80

Fonte: Plano Estratégico Fortus (2014/2018).

5.4.3 Mapa estratégico Fortus

As definições do Planejamento Estratégico resultaram no Mapa Estratégico abaixo apresentado:

Figura 21 - Mapa Estratégico da Fortus

NEGÓCIO
Soluções em Controladoria.
VISÃO
Ser reconhecida nacionalmente pelos clientes e sociedade como padrão de qualidade em serviços de controladoria.
MISSÃO
Prover soluções inovadoras em controladoria, que agregam valor e aumentam a competitividade das organizações, contando com um time empreendedor, comprometido e que ama o que faz, e com parceiros estratégicos que compartilham os mesmos valores, contribuindo para uma sociedade melhor.

Fonte: Relatório de Gestão Fortus 2015

Figura 22 - Indicadores Estratégicos

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver e reter pessoas	Horas de Capacitação Total Ano	48hs de qualificação por colaborador ano	Programa Capacitar
		Satisfação Clima Interno	Acima de 85% positivo	Aplicar anualmente pesquisa de clima interno
		Rotatividade	menor que 20%	Processo seletivo correto
Processos Internos	Agilizar e otimizar processos Internos	% de processos padronizados	100% dos processos principais padronizados e certificados	Manutenção da ISO 9001:2008
		Nota de Desempenho de Fornecedores de TI	85% de Desemepnho	
		Nota de Desempenho de Fornecedores - Total	85% de Desemepnho	
		Crescimento de Faturamento Societário	20% em relação ao ano anterior	Projeto Diversificação de Serviços
		% de Clientes com Contabilidade em dia	80% da contabilidade dos clientes em dia	Aproveitamento da Tecnologia do Sistema Integrado
		% de Cumprimento de Prazos Depto. Pessoal	95% de Envio no Prazo	
	Aperfeiçoamento constante e a eficácia do sistema de gestão	Nota auto avaliação PGQP	390 pontos na auto avaliação	Participação na Premiação PGQP Troféu
Cliente	Manter e aumentar a base de clientes foco	Imagem da Empresa	Acima de 90%	Projeto de Comunicação com o Mercado Projeto Filiais
		% de retenção de clientes foco	90%	Manutenção da ISO 9001:2008
		% de Clientes Foco (Qtd)	18%	Projeto de Comunicação com o Mercado
		Faturamento de Clientes Foco	52%	Qualificação da Carteira de Clientes
	Aumentar o índice de satisfação dos clientes	Nº de reclamações por Clientes / total de clientes	>=20%	Manutenção da ISO 9001:2008
		% de Satisfação dos Clientes	>=90%	
Financeira	Aumentar as receitas e garantir o equilíbrio econômico financeiro	Evolução de Honorários	40%	Projeto de Comunicação com o Mercado
		Evolução de Honorários Extras	50%	Projeto Diversificação de Serviços
		Faturamento por Profissional	R\$ 5.000,00	Projeto ISO 9001:2008
		% Gastos totais em relação ao faturamento	75%	Orçamento Anual
	Aumento da Lucratividade	% Lucro sobre o Faturamento	25%	Qualificação da Carteira de Clientes
		% Inadimplência	6%	Qualificação da Carteira de Clientes
Socioambiental	Promover a Cultura da responsabilidade sócio-ambiental	% Avaliação 8Ss – Questão 18 (Economia e combate ao desperdício)	90%	Fortalecer Comitê "Abraça Eu"
		Nº de Campanhas Sociais	Manutenção de mínimo 03	
		Horas de Voluntariado	200	

Fonte: Relatório de Gestão Fortus 2015

5.4.4 Sistemas de informação da Fortus

Quadro 2 - Sistemas de Informação da Fortus e suas finalidades

A empresa apresentou os sistemas por ela utilizados bem como suas finalidades. Nome do Sistema	Finalidade
• Diretório de Informações Fortus	• Facilitar o acesso e a disponibilização das informações.
• SCI – Santa Catarina Informática	• Sistema Contábil Integrado, utilizado na realização das atividades principais de: registros e emissão de relatórios contábeis, cumprimento das obrigações fiscais e apuração das obrigações trabalhistas e previdenciárias.
• “MySuite”	• Sistema de Comunicação Interna; • Sistema Help Desk, disponibilizado aos clientes para solicitação de tarefas; • Distribuição e Acompanhamento de Tarefas.
• Planilhas de Controles Gerenciais	• Controle de Processos; • Controles de Contabilidade; • Controles Fiscais; • Controles da Folha de Pagamento; • Controle de Declarações.
• Outlook	• E-mail; • Agenda de Atividades.
• Ártia – Timesheet	• Medição da produtividade individual; • Medição do tempo dispensado a cada tarefa; • Medição do tempo dedicado a cada cliente, auxiliando no cálculo do custo de cada cliente, apoiando a correta precificação.
• Strategic Adviser	• Sistema de gestão da performance, de ocorrências e de documentos.
• ERP – Cigam	• Controle Financeiro, orçamento, compras.
• SCI Report	• Solução na agilidade e controle de entrega de documentos e informações.

Fonte: Relatório de Gestão Fortus 2015

5.4.5 Questionário sobre alinhamento na Fortus

Os questionários aplicados foram divididos entre questões objetivas, com notas de zero a dez, bem como questões subjetivas, para embasamento das notas atribuídas. A seguir serão apresentados os resultados.

As questões a seguir foram respondidas por gestores e por profissionais da Fortus Consultoria Contábil, como suporte para o estudo acerca do alinhamento entre as estratégias de negócio e de tecnologia de informação: como implementar sistemas de informação em pequenas empresas. O questionário é composto por questões objetivas e dissertativas, semiestruturadas.

Ele objetiva:

Conhecer o entendimento dos gestores e profissionais sobre o nível de alinhamento entre as Estratégias de Negócio definido no Planejamento Estratégico da Fortus e seus Sistemas de Informação;

- a) obter informação acerca do processo de implantação dos SI na empresa em estudo, bem como a participação dos profissionais no processo; e,
- b) compreender se a atual estrutura de TI está adequada ao tamanho do negócio e se está alinhada com o PE por ela definida.

Perfil dos Entrevistados:

Tabela 4 - Área e Tempo de Empresa – Gestores

Gestores	
Área	Tempo (anos)
Diretoria Executiva	11
Diretoria Operacional	11
Gerência de Unidade	4
Coordenação Administrativo-financeira	2

Fonte: Questionário 1

Tabela 5 - Área e Tempo de Empresa – Profissionais

Profissionais	
Área	Tempo (anos)
Contabilidade	2
Recursos humanos	1
Societária	1
Departamento Pessoal	3
Societária	1
Qualidade	1

Fonte: Questionário 2

Foi solicitado aos gestores questionados que indicassem uma nota de 0 a 10 para o nível de alinhamento entre as Estratégias de Negócio definido no Planejamento Estratégico (PE) da Fortus e seus Sistemas de Informação (SI) e que justificassem sua resposta.

Obtiveram-se as seguintes notas e respostas:

Figura 23 - Resultado questão 1, nível de alinhamento entre PE e SI – Gestores

Nota	Frequencia	Percentual
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	1	25%
7	0	0%
8	1	25%
9	1	25%
10	1	25%
Total	4	100%

Fonte: Questionário 1

Figura 24 - Nível de Alinhamento entre PE e SI



Fonte: Questionário 1

Pelas respostas obtidas, verifica-se que 75% dos gestores deram notas entre 8 e 10 para o nível de alinhamento entre PE e SI na Fortus.

Os Gestores responderam o que segue para as questões livres:

- O Diretor Executivo respondeu que: *Conforme o quadro abaixo é possível identificar o total alinhamento com os sistemas de informação.*

Quadro 3 - Alinhamento entre PE e SI – respostas dos gestores

Sistemas de Informação	Estratégias			
	Faturamento Anual	Lucratividade	PNQ	Filiais
Diretório		x	x	x
SCI	x			
Mysuite				x
Planilhas Gerenciais		x	x	x
Outlook	x		x	x
Artia		x		
Stratégic Adviser			x	x
ERP Cigam		x	x	x
SCI Report		x		

Fonte: Questionário 1

Há dificuldade em acompanhar o desempenho dos processos necessário para acompanhar a execução do PE. Esta dificuldade ocorre por diversos motivos, entre eles está o excesso de controles manuais, a falta de implantação de 100% dos recursos dos sistemas e o não uso de todas as ferramentas oferecidas, culminando em um sistema desconexo; A maioria das iniciativas está de acordo com os projetos estratégicos, mas acredito que falta um pouco de foco nas estratégias. Muitos sistemas diferentes para administrar acabam gerando um pouco de ineficiência dos mesmos, não utilizando 100% dos sistemas disponíveis. São 9 sistemas para 4 estratégias, acredito que sendo apenas 4 sistemas otimizaríamos mais a utilização dos mesmos; e, Considero que os sistemas de informação estão alinhados com as estratégias pois contribuem para o bom andamento das atividades dos setores, aumentando assim a produtividade da empresa.

Foi solicitado aos profissionais questionados que indicassem uma nota de 0 a 10 para o nível de alinhamento entre as Estratégias de Negócio definido no Planejamento Estratégico (PE) da Fortus e seus Sistemas de Informação (SI) e que justificassem sua resposta.

As respostas obtidas foram as seguintes:

Figura 25 - Resultado da questão 1 - Nível de Alinhamento entre PE e SI – Profissionais

Nota	Frequencia	Percentual
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	1	17%
8	4	67%
9	1	17%
10	0	0%
Total	6	100%

Fonte: Questionário 2

Figura 26 - Resultado da questão sobre o nível de Alinhamento entre PE e SI – Profissionais



Fonte:

Questionário

2

Para 83% dos profissionais que responderam a questão sobre o alinhamento entre PE e SI, as notas dadas ficam entre 8 e 9.

As respostas dadas pelos profissionais às questões abertas foram:

Os softwares são muito bons, mas falta treinamento, tempo para aprimorar o conhecimento para utilizá-los; sistemas utilizados de acordo com o PE; Os sistemas que utilizamos estão alinhados de acordo com nossas necessidades; Alguns programas não são usados; Tem atendido ao seu propósito, com ressalva nos problemas relacionados à manutenção preventiva dos programas, Diretórios, SCI, Planilhas, Outlook, Cigam. Mysuíte estava mais sendo usado como comunicador interno do que help desk (acho desnecessário este fim uma vez que utilizamos e-mail e atendimento pelo SCI Report). O Timesheet é válido para mensuração do tempo, contudo o programa Ártia era complicado e mais algo a usar precisou de um programa que já esteja integrado ao nosso sistema de trabalho. Sobre o Strategic não tenho conhecimento; e, as Estratégias de Negócio se encontram alinhadas aos seus Sistemas de Informação, pois todas as ferramentas contribuem para o enriquecimento e comunicam-se diretamente as Estratégias propostas.

A questão seguinte tratou do processo de implementação dos Sistemas de Informação da Fortus, solicitando aos questionados a indicação uma nota de 0 a 10, em que 10 era a nota máxima e zero a menor, sobre a condução do mesmo, bem como uma justificativa para a nota dada. A seguir as respostas obtidas:

Figura 27 - Respostas sobre a condução dos Processos de Implementação de SI – Gestores

Nota	Frequencia	Percentual
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	1	25%
6	0	0%
7	2	50%
8	0	0%
9	1	25%
10	0	0%
Total	4	100%

Fonte: Questionário 1

Figura 28 - Respostas sobre a condução dos Processos de Implementação de SI – Gestores



Fonte: Questionário 1

As respostas de 75% dos gestores indicam nota entre 5 e 7 para o processo de implementação de SI na Fortus.

Esta questão recebeu as seguintes respostas subjetivas dos gestores:

Devido ao grande número de Sistemas é mais difícil de controlar a implantação dos novos sistemas, ficando um processo longo e lento. Muitos não têm acompanhamento devido ao excesso de rotinas, inexperiência com os projetos e falta visualização da importância dos projetos por parte da equipe para maior envolvimento. Muitas demandas e muitos projetos para poucos profissionais, se tivéssemos menos sistemas, e menos projetos poderíamos otimizá-los; alguns sistemas estão plenamente implantados quanto outros ainda estão em fase de inicial conforme planilha abaixo.

Tabela 6 - Nível de Implantação dos Sistemas de Informação Fortus

Sistemas de Informação	Nível de Implantação
Diretório Fortus	100%
SCI	100%
Mysuite	100%
Planilhas Gerenciais	80%
Outlook	100%
Ártia	20%
Stratégic Adviser	10%
ERP Cigam	70%
SCI Report	70%
Total	72%

Fonte: Questionário 1

O tamanho da empresa e a limitação de recursos humanos impede que se tenha um processo coordenado com início, meio e fim. Alguns Sistemas ainda não estão em pleno uso, como o ERP Cigam, o Strategic Adviser e o SCI; e, desde que estou na empresa participei somente da implementação do sistema ERP (Cigam). Penso que os diretores deveriam ter participado ativamente de todas as etapas de implementação do sistema.

A mesma questão que tratou do processo de implementação dos Sistemas de Informação da Fortus, foi aplicada aos seus profissionais e fora solicitada a indicação uma nota de 0 a 10, em que 10 era a nota máxima e zero a menor, sobre a condução do mesmo, bem como uma justificativa para a nota dada. A seguir as respostas obtidas:

Figura 29 - Respostas sobre a condução dos Processos de Implementação de SI – Profissionais

Nota	Frequencia	Percentual
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	1	20%
7	2	40%
8	1	20%
9	1	20%
10	0	0%
Total	5	100%

Fonte: Questionário 2

Figura 30 - Respostas sobre a condução dos Processos de Implementação de SI – Profissionais



Fonte: Questionário 2

Obteve-se de 80% dos profissionais questionados, que, a nota para a condução dos Processos de Implementação de SI fica entre 6 e 8.

Para esta questão, os profissionais justificaram assim:

Já participei da implementação de parte do SI, mas os treinamentos são atropelados, o que define o modo da utilização após implementação. Acabamos tendo que depender muito de suportes ou aprender sozinho; Houve uma boa condução no processo de implementação dos SIs, visando a fazer os profissionais a se adequarem mais; participei somente da implantação do RH Net, que foi conduzida com sucesso por mim, porém ainda se encontra em fase de testes pelo fornecedor, o que as vezes acarreta um pouco de dificuldade. Demais implantações creio que tenham tido seus altos e baixos, conforme comentários de colaboradores e minha utilização posterior; não tenho conhecimento sobre como foi a implantação; Participei da implantação dos sistemas da SCl tem sido bem aceito pelo cliente. Já o fornecedor do serviço às vezes demora a liberar uma solicitação de melhoria ou inovação se não houver um orçamento para tal. O Ártia como mencionado se tornou complicado e não foi internalizado pelos colaboradores; e, algumas ferramentas como MySuite, Ártia – Timesheet e Strategic Adviser, não estão implantadas ou não sendo utilizadas integralmente.

O terceiro item solicitado para ser respondido pelos gestores foi a indicação de nota entre 0 e 10 mais, adequada para indicar o nível de participação dos profissionais da empresa no processo de implementação dos SI.

Obtiveram-se os seguintes resultados apresentado na tabela a seguir e nas respostas livres:

Figura 31 - Respostas para a questão da adequação da Participação no Processo de Implementação de SI – Gestores

Nota	Frequencia	Percentual
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	1	25%
6	0	0%
7	2	50%
8	1	25%
9	0	0%
10	0	0%
Total	4	100%

Fonte: Questionário 1

Figura 32 - Respostas para a questão da adequação da Participação no Processo de Implementação de SI – Gestores



Fonte: Questionário 1

As respostas de 75% dos gestores indicam uma nota entre 5 e 7 para a adequação da participação dos profissionais nos processos de implementação.

Para a adequação da participação no processo de implementação, foram dadas as seguintes respostas pelos gestores:

Todos profissionais são convidados a participar da implantação dos projetos, de acordo com o sistema a ser utilizado, mas falta o projeto de implantação mais completo, temos apenas cronogramas, falta a sensibilização da equipe para importância dos projetos, e acompanhamento da execução dos projetos; tem projetos que não se faz a necessária a participação de todos os setores, no entanto, alguns sistemas não foram adiante por falta de participação das áreas como o Ártia e S.A.

Figura 33 - Envolvimento das Áreas na Implantação dos SI Fortus

Sistemas de Informação	Áreas								Média
	Secretaria	Financeiro	Qualidade	Comercial	Societário	Contabilidade	Fiscal	DP	
Diretório	100%	50%	100%	100%	50%	50%	50%	50%	69%
SCI	0%	0%	0%	0%	50%	100%	100%	100%	44%
Mysuite	100%	50%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	31%
Planilhas Gerenciais	0%	0%	50%	50%	100%	100%	100%	100%	63%
Ártia	0%	0%	50%	0%	0%	100%	100%	100%	44%
Strategic Adviser	0%	0%	100%	100%	0%	0%	0%	0%	25%
ERP Cigam	50%	100%	0%	100%	0%	50%	50%	0%	44%
SCI Report	0%	0%	0%	50%	0%	100%	100%	100%	44%
Total	31%	25%	38%	63%	25%	63%	63%	56%	45%

Fonte: Questionário 1

Os profissionais participam efetivamente nos processos de implantação. Contudo, há carência de treinamentos no uso de alguns sistemas, principalmente devido ao turnover grande de profissionais, que traz uma necessidade constante de treinamento. Além disso, outro ponto que dificulta o processo é o fato de que as implantações ocorrem durante os horários de trabalho, sem uma dedicação exclusiva para que ele ocorra; e, Apesar de saber que é difícil devido às demandas diárias, considero de extrema importância a participação de todos os setores da empresa deveriam participar da implementação.

A terceira questão foi também aplicada aos demais profissionais e requisitou a indicação de uma nota entre 0 e 10, mais adequada para indicar o nível de participação dos profissionais da empresa no processo de implementação dos SI, e obteve as seguintes respostas:

Figura 34 - Respostas sobre a adequação da participação no processo de implementação de SI – Profissionais

Nota	Frequencia	Percentual
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	1	20%
7	1	20%
8	1	20%
9	0	0%
10	2	40%
Total	5	100%

Fonte: Questionário 2

Figura 35 - Respostas sobre a adequação da participação no processo de implementação de SI – Profissionais



Fonte: Questionário 2

Pelas respostas obtidas, verifica-se que 40% atribui 10 para a adequada da participação dos profissionais na implementação de novos Sistemas, enquanto que 60% indicam notas entre 6 e 8.

Os mesmos justificaram suas respostas como seguem:

Como há muita troca de profissionais, poucos acabam participando dos processos e agregando o conhecimento para a empresa. Sugeriria um bom treinamento do SI principalmente de novos profissionais, que acabam aprendendo o básico para atender o dia a dia de trabalho, podendo ter mais noção dos sistemas como um todo; Apesar de estar a 2 anos na empresa, tive participação em alguns sistemas, tendo êxito em todos o que participei; Creio que cada setor participe ativamente nos processos de implantação dos sistemas da sua área; Não tenho conhecimento sobre como foi a implantação; Em algumas implantações não houve a adesão de 100% dos colaboradores. O que sobrecarregou quem comprou a ideia; e, A equipe utiliza e participa da implantação utilizando as ferramentas ativas, bem como contribuindo efetivamente com ideias e soluções.

Como quarta questão, foi requerida a indicação de uma nota de 0 a 10 que indicasse o nível de adequação ao tamanho do negócio e do alinhamento entre a atual estrutura de TI com o Planejamento Estratégico da Fortus.

Para esta questão os gestores responderam o que se segue:

Figura 36 - Respostas ao nível adequação ao tamanho de negócio e ao alinhamento entre TI e PE – Gestores

Nota	Frequencia	Percentual
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	2	50%
8	0	0%
9	2	50%
10	0	0%
Total	4	100%

Fonte: Questionário 1

Figura 37 - Respostas ao nível adequação ao tamanho de negócio e ao alinhamento entre TI e PE – Gestores



Fonte: Questionário 1

As repostas obtidas indicaram que 50% dos gestores atribuíram 9 e que outros 50% deram 7 para o nível de adequação ao tamanho da empresa e ao alinhamento entre TI e PE.

Subjetivamente os gestores responderam o seguinte acerca da adequação:

Hoje temos menos sistemas que o que constava no planejamento estratégico, o que facilitou para aperfeiçoarmos os sistemas que ainda trabalhamos. Mas ainda tem que ser mais unificada as informações, quanto menos sistemas, menos complexos os processos se tornam, temos que ter sistemas completos para otimizar tempo e poder alcançar as estratégias em 2018. Seria importante rever os projetos e os objetivos, focando apenas nas estratégias de 2018, principalmente rever os objetivos que ajudarão na abertura de novas filiais; Considero adequada a atual estrutura de TI com o planejamento Estratégico da Fortus, embora a médio prazo ele ficará obsoleto sendo necessário: uma padronização das máquinas para reduzir as manutenções (ex: tudo Dell), servidores dedicados e padronizados (Internet, Cigam, SCI, pastas), realização de backups nas Nuvens do sistema SCI, talvez servidores por unidade, aquisição de Nobreaks mais potentes ou até mesmo geradores; Pelo que o PE indica como objetivos, há uma carência muito grande de adequação. Os sistemas são desconexos, outros ainda estão sem uso completo, ex. o ERP ainda não está com o módulo contábil integrado. O SA ainda não está em uso. O Painel de Bordo apresenta um número de indicadores muito elevado, que prejudica seu acompanhamento, reforçado pela necessidade de preenchimento manual visto ser uma planilha. Outro fator relevante é que os indicadores do painel de bordo não estão vinculados com os planos estratégicos, ou seja, não permitem acompanhar qual o desempenho que cada projeto ao longo dos meses; e, Considero que a estrutura de TI está totalmente de acordo com o tamanho da empresa, porém penso que em alguns momentos o suporte de T.I deixa a desejar, o que pode impactar diretamente na produtividade da empresa.

A mesma questão foi aplicada aos demais profissionais, requerendo a indicação de uma nota de 0 a 10, que indicasse o nível de adequação ao tamanho do negócio e do alinhamento entre a atual estrutura de TI com o Planejamento Estratégico da Fortus.

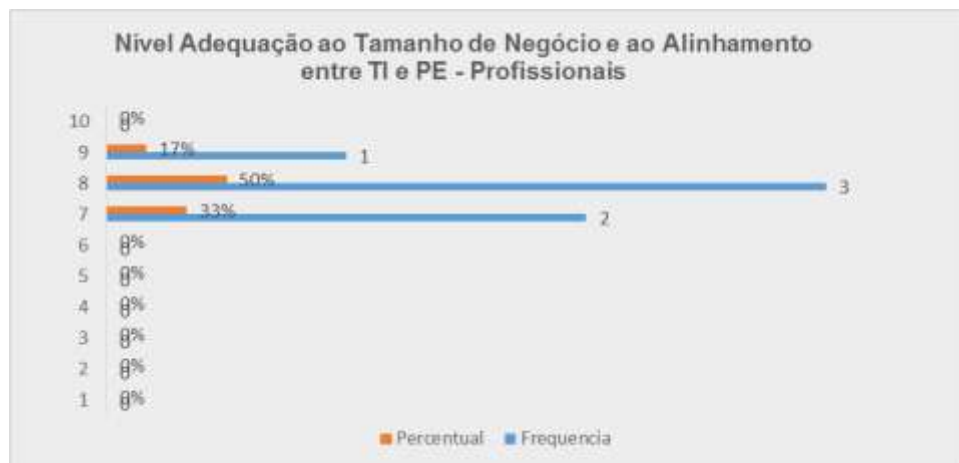
Obtiveram-se as respostas a seguir:

Figura 38 - Respostas ao nível adequação ao tamanho de negócio e ao alinhamento entre TI e PE – Profissionais

Nota	Frequencia	Percentual
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	0	0%
7	2	33%
8	3	50%
9	1	17%
10	0	0%
Total	6	100%

Fonte: Questionário 2

Figura 39 - Respostas ao nível adequação ao tamanho de negócio e ao alinhamento entre TI e PE – Profissionais



Fonte: Questionário 2

Para 83% dos profissionais questionados, as notas variaram entre 7 e 8 para o nível de adequação ao tamanho de negócio e alinhamento entre TI e PE.

Em relação à adequação do alinhamento entre TI e PE, em relação ao tamanho da empresa, os profissionais responderam o seguinte:

Por se tratar de uma empresa pequena, os sistemas são adequados, ainda suportam as demandas e necessidades sem interferir no andamento do trabalho; O TI está de acordo com o nosso negócio e planejamento estratégico, apesar de algumas vezes temos que contar com a paciência do mesmo; A área de TI poderia facilitar bem mais a utilização dos sistemas, porém ocorre bastante retrabalho, principalmente quando precisamos de

ajustes na máquina e formatação;Muito bem estruturada;Creio que pode haver algumas adequações no sentido de diminuir a quantidade de programas e utilizar todos os recursos de um programa que contemple nossas atividades diárias, o que tornaria o atendimento ao cliente mais ágil e assim alcançando o rendimento necessário; e, Por ainda faltarem algumas ferramentas a serem implantadas, entendo que isto ainda deixa desalinhada a atual estrutura de TI com o Planejamento Estratégico da empresa.

5.4.6 Entrevista com o diretor executivo da Fortus

Foram apresentadas quatro questões para serem respondidas livremente pelo Diretor Executivo da empresa, como seguem:

Como são desenvolvidas e qual a utilização de sistemas para a execução das atividades de contabilidade da empresa?

Para o desenvolvimento das atividades da prestação de serviços de contabilidade são utilizados softwares específicos. Como sistemas ERP de clientes que alimentam a contabilidade através de exportação de dados e outros que são alimentados se maneira não integrada com os controles financeiros. A Fortus possui-se um sistema integrado entre seus módulos de folha de pagamento, de apuração de tributos e geração de informações ao fisco e um módulo contábil, que recebe informações dos primeiros e é alimentado manualmente ou por importação de dados de clientes. Neles os dados são tratados e daí são geradas relatórios, declarações, documentos e informações para atendimento da necessidade das organizações, do governo, dos fornecedores, dos empregados, dos sócios e da sociedade em geral. Para que a empresa cumpra as obrigações acessórias suas e de seus clientes, órgãos públicos oferecem softwares que podem ser obtidos diretamente de suas páginas na internet, dentre os quais destacam-se: CNPJ - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica; Dacon - Demonstrativo de Apuração de Contribuições Sociais; CTF - Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais; DIMOB - Declaração de Informações sobre Atividades Imobiliárias; DIPI - Declaração do Imposto Sobre Produtos Industrializados; DIPJ - Declaração de Informações Econômico Fiscais da Pessoa Jurídica; Dirf - Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte; DITR - Declaração do Imposto Territorial Rural; DMED - Declaração de Serviços Médicos e de Saúde; GFIP/SEFIP - Guia de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social; SPED - Sistema Público de Escrituração Digital; RAIS - Relação Anual de Informações Sociais; CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados; GIA - Guia de Informação e Apuração do ICMS; ISSQN-DEC - Declaração Eletrônica de Apuração do ISS. Esses sistemas são alimentados, em sua quase totalidade, pelo Sistema Integrado de contabilidade, fiscal e folha de pagamento que a Fortus dispõe, que é alugado de um fornecedor especialista em atender empresas de contabilidade.

Como são utilizadas as informações geradas pela contabilidade da Fortus?

O uso das informações geradas pela contabilidade atinge a toda a sociedade, a primeira parte interessada são as empresas que utilizam os relatórios econômico-financeiros para a gestão dos negócios, através do acompanhamento dos resultados apresentados, da correção de desvios e definição de estratégias. Os relatórios gerados pela contabilidade societária seguem regulamentos estabelecidos pelo Conselho Federal de Contabilidade. O Governo tem papel importante na criação de necessidades de desenvolvimentos de softwares específicos, sendo que alguns deles são disponibilizados pelos órgãos governamentais, que, porém, necessitam ser alimentados com dados advindos dos Sistemas Contábeis de forma integrada. Ele faz amplo uso das informações advindas da contabilidade para acompanhamento do desempenho da economia. O primeiro, e talvez mais importante, é o uso da contabilidade fiscal para arrecadação tributária. Em seguida, através de obrigações acessórias são alimentados sistemas que auxiliam na definição de estratégias governamentais, dentre elas citamos as Escriturações Contábil e Fiscal Digital, que transferem para os bancos de dados do fisco as informações contabilidade societária e fiscal. Temos ainda Sped Social, quem se iniciou em 2015 e que informa em tempo quase simultâneo a diversos órgãos públicos como Ministério do Trabalho, Receita Federal, Previdência Social entre outros, os atos relativos às relações trabalhistas. Os fornecedores também se utilizam dos relatórios advindos da contabilidade para fazer a avaliação de seus clientes. A parametrização das demonstrações e a responsabilidade do profissional contábil permitem uma análise mais confiável, necessários para a avaliação e manutenção de créditos. Algumas empresas oferecem participação nos resultados para seus empregados, utilizando informações advindas da contabilidade para sua apuração. Os sócios e investidores fazem intenso uso das demonstrações contábeis para análise do desempenho dos negócios e investimentos, sendo imprescindíveis nas tomadas de decisão.

Quais são os principais sistemas utilizados para a gestão da Fortus?

A gestão das empresas de contabilidade em geral, assim, como em outros empreendimentos, utiliza sistemas, que atendem às peculiaridades de cada negócio. A Fortus utiliza um Diretório de Informações, organizado em Diretórios e pastas com limitações de acessos dos usuários para facilitar a organização, garantir segurança disponibilizar as informações. Utiliza-se também um sistema integrado, chamado SCI – Santa Catarina Informática, ele é um Sistema Contábil Integrado, utilizado na realização das atividades principais de registros e emissão de relatórios contábeis, cumprimento das obrigações fiscais e apuração das obrigações trabalhistas e previdenciárias, tanto da Fortus quanto de seus clientes. Utilizava-se até pouco tempo um comunicador chamado MySuite, que porém, por redefinição de priorização de uso de sistemas, optou-se por cancelar seu uso. Tem-se também Planilhas de Controles Gerenciais, geradas com o uso do Microsoft Excel, e, que são usadas para o controle de processos da Contabilidade, da área fiscal, da folha de pagamento e das declarações. Para a comunicação interna e com demais partes interessadas a Fortus utiliza o Microsoft Outlook, que também é usado para controlar agendas e tarefas. Há ainda um Sistema chamado Ártia, que é utilizado como um controle de tempo utilizado para acompanhar o tempo gasto com cada atividade para cada cliente, apoiando a correta precificação e para medição da produtividade individual. Este sistema ainda não está sendo totalmente utilizado por todos profissionais. Para a gestão da performance, de projetos, de indicadores, de ocorrências e de documentos, a empresa contratou recentemente o Strategic Adviser, que ainda não está em pleno uso. O controle financeiro, bom como orçamentos, compras e geração de dados para a contabilidade é

feito com o uso do ERP Cigam. Ele está em uso desde janeiro de 2015, restando ainda a etapa de geração de dados para a contabilidade.

Quais foram os últimos sistemas implantados na empresa e como foi o processo de implantação?

Os três últimos sistemas foram o Ártia, o Cigam, o Strategic Adviser e recentemente o módulo de reportes via web do SCI. A implantação do Ártia passou por um processo de definição de líder do projeto, treinamento, iniciação do uso para algumas empresas e a inclusão de outras de acordo com um cronograma e por fim o uso integral. Inicialmente teve plena utilização apesar de ter apresentado muita resistência ao seu uso. Devido à peculiaridade do negócio que apresenta uma gama diversificada de atividades, pelo fato dos clientes serem de características diversas, pela substituição elevada da equipe que necessita de constante treinamento de uso, pela não automaticidade do preenchimento dos tempos utilizados em cada atividade e pela resistência dos profissionais em investir tempo no preenchimento do controle em detrimento de sua atividade, o sistema teve que ter descontinuado o seu uso após um ano. O CIGAM teve sua implementação dividida em deferentes etapas. Primeiro foi necessário criar a estrutura de plano de contas financeiro. Em seguida houve a etapa de treinamento e testes de uso pela área de contas a receber e parametrização com os bancos, em paralelo com o uso do sistema antigo que era manual, para confirmação da exatidão das informações. Depois houve a inclusão dos módulos de contas a pagar, orçamento e compras. Essas estão em pleno uso. Restam ainda os módulos de orçamento e exportação para o sistema contábil. Pelo fato de a empresa possuir seu sistema de gestão baseado no Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade, em janeiro de 2015 contratou-se o Strategic Adviser. A primeira etapa foi o treinamento para uso do sistema. Devido à troca do profissional responsável pela área, há necessidade de investimento em novo treinamento de uso e de configuração do sistema para atender às peculiaridades da Fortus. O módulo SCI Report teve seu uso iniciado no segundo semestre de 2015. Após demonstração do fornecedor do Sistema, que apresentou as vantagens competitivas e econômicas da sua utilização. Ele tem a finalidade de dispor via web aos clientes relatórios gerados pelo sistema integrado, sem a necessidade de geração de e-mail, bem como receber dados necessários para a manutenção das relações trabalhistas e geração da folha de pagamento e seus encargos sociais. As etapas de implantação foram o treinamento da equipe, a seleção de algumas empresas para uso em paralelo com o sistema tradicional, que se valia de geração de arquivos e envio por e-mail, e após a seleção, foram realizados treinamentos dos clientes para uso. Por fim, após a plena aceitação pelos clientes e profissionais, abandonou-se o uso da forma antiga.

O processo ocorreu de forma adequada com o planejado? Poderia ser conduzido de forma diferente? Há influenciadores que impactaram no processo?

O planejamento de implementação ocorreu de forma adequada, porém, a execução não. Cada sistema tem suas particularidades e suas dificuldades. Alguns fatores influenciaram negativamente na implementação e no uso, como por exemplo do Ártia, que, além da troca constante de profissionais e

da necessidade de investimento em novos treinamentos, teve outro fator que influenciou a implantação que foi a não automatização do sistema que necessitava alimentação manual e trouxe resistência pelos profissionais uma vez que eles alegavam que “gastavam” mais tempo controlando, do que trabalhando. O CIGAN está enfrentando algumas dificuldades na implementação do módulo de geração de informações para a contabilidade e por sua vez, de geração de relatórios econômico-financeiros da Fortus. Observa-se que a necessidade de participação e cooperação da área técnica na parametrização, sem que a mesma priorize essa atividade sob alegação de ter poucos profissionais e que necessita de muito tempo, está atrasando o projeto. Está impactando também em informações para a gestão da empresa. O uso pelas áreas já capacitadas está ocorrendo adequadamente. O módulo SCI Report está adequadamente em uso. Percebe-se que tanto os clientes quando os profissionais aceitaram muito bem e citam que a facilidade e a automatização e que evita o retrabalho no qual o cliente tinha que preencher planilha e enviar e os profissionais tinham que redigitar no sistema. Outra facilidade trazida foi a dispensa de gerar arquivos para envio e da confirmação de leitura pelo cliente, visto que isso ocorre automaticamente. O Strategic Adviser está ainda em fase de implementação e a troca de pessoa responsável pela área causou o atraso de um ano no início do uso. Agora a empresa terá que refazer o investimento em treinamento e implantação.

O atual sistema de informação está alinhamento com o Plano Estratégico da Fortus

Essa questão não é fácil de ser respondida. O atual sistema de informação da empresa está adequado com o que foi planejado, porém, sua execução não apresenta o mesmo desempenho. O pleno uso dos SI facilitará tanto a atividade diária da área técnica quando na gestão do negócio. O acompanhamento das estratégias planejadas carece ainda de maior controle automatizado. Hoje há um lapso temporal grande entre os fatos, dados e informações e a alimentação do painel de bordo que controla todos os indicadores do BSC. Isso ocorre principalmente porque temos que coletar dados de diversas áreas em planilhas que não se conversam e temos que alimentar manualmente cada um dos indicadores. Percebemos que o número de indicadores de desempenho que temos, dos quais 23 são estratégicos e outros 40 são de processo, é elevado para a atual estrutura da empresa. Porém, a participação nos programas de qualidade nos obrigam a termos todos esses indicadores. Planeja-se rever e reduzir este número. O Planejamento Estratégico 2014 – 2018 sofreu grande impacto da crise econômica e política do país nos últimos 18 meses, que refletiu na sua realização e está forçando uma revisão de todos os projetos e postergação do prazo de realização de alguns. O próprio negócio está indicando a necessidade de busca de alternativas de realinhamento como a realidade da economia brasileira. A empresa tem como foco clientes de fora do Rio Grande do Sul e do Brasil. Para isso ele definiu ações voltadas para esse público como por exemplo, informativo Fortus News e site em Inglês. Associação com entidade internacional de contabilidade. Divisão interna da área técnica com pessoas treinadas para o atendimento de estrangeiros, além do aumento do número de serviços oferecidos, voltados para o público alvo, como a representação legal de pessoas de fora, cessão de endereço, configuração de sistemas, contas a pagar, entre outros. Contudo, devido à crise que o Brasil enfrenta, reduziu o número de empresas vindas de fora para investir aqui e isso impactou na redução do número de empresas

atendidas. Dentro da necessidade de revisão do PE da Fortus, prevemos que será necessário melhor alinhamento dos sistemas existentes, principalmente quanto ao seu número, na sua finalização de implementação e no uso integral para que possamos ter informações mais rápidas.

5.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A Análise Mista, Sandelowski (2000), sugere que o método misto, ou seja, a combinação de amostragens, coleta e análise de dados de tipo qualitativo e de tipo quantitativo, é uma opção a ter em conta, se queremos expandir a abrangência do nosso estudo ou se queremos aumentar o seu poder analítico. Formas de combinar diferentes técnicas de análise de dados: a) ligar/relacionar conjuntos de dados qualitativos e quantitativos; b) transformar os dados para criar um único conjunto de dados: Processo de “Quantitização” (Quantitizing); Processo de “Qualitificação” (Qualitizing).

O processo de análise de dados utilizará técnicas de análise mista de conteúdo que envolve preparar os dados para a análise, conduzir diferentes análises, ir cada vez mais fundo no processo de compreensão dos dados, representar os dados e realizar uma interpretação do significado mais amplo dos dados.

6 CONCLUSÃO

Através da revisão da literatura e do estudo de caso, foi possível entender como implementar um sistema de informação em uma pequena empresa da área contábil, alinhado com as estratégias delineadas para o negócio. A bibliografia é rica em conteúdo sobre Planejamento estratégico e sobre Sistemas de informação e sua implementação. Com o caso prático estudado, obteve-se subsídios para entender como esse processo é realizado em uma pequena empresa de prestação e serviços contábeis.

O estudo do tema do alinhamento entre PE e SI, que corresponde ao grau no qual a missão, os objetivos e os planos de TI refletem, suportam e são suportados pela missão, pelos objetivos e pelos planos de negócio, auxiliou na compreensão do processo.

A definição da estratégia empresarial é a definição da própria execução da missão da empresa, ela possibilita o direcionamento de toda a estrutura organizacional para a realização de sua visão de futuro. As estratégias empresariais existem em todos os tipos de organização, sejam elas formais ou não.

As pequenas empresas precisam de estratégias bem definidas porque possuem estrutura menor e, neste sentido, os recursos e ativos mais limitados que possuem precisam ser alocados de modo muito eficiente, o que torna necessário que estejam mais consistentes com as tendências do mercado.

A Fortus apresenta um Plano Estratégico com visão, missão, objetivos e políticas definidos. Ele foi construído de acordo com os objetivos dos sócios, tendo sido concebido com a participação de benchmarking, fornecedores, clientes, força de trabalho e especialistas. Ela definiu como objetivos estratégicos, o aumento do faturamento bruto anual, da lucratividade e da eficácia de seu sistema de gestão.

A empresa descreve seu negócio como sendo “Soluções em Controladoria”. Essa definição é por ela apresentada estrategicamente para se posicionar não apenas como uma assessoria, mas também como consultoria nas atividades realizadas e na promoção de soluções em serviços que vão além do escopo básico de trabalho contratado. Ela tem a visão de longo prazo de “*ser reconhecida nacionalmente pelos clientes e sociedade como padrão de qualidade em serviço de controladoria*”. Sua missão traz a mensagem de “*prover soluções inovadoras em controladoria, que agreguem valor e aumentem a competitividade das organizações,*

contando com um time empreendedor e que ama o que faz, e com parceiros estratégicos que compartilham os mesmos valores, contribuindo para uma sociedade melhor". A sua análise remete a um entendimento de que há um alinhamento com os seus objetivos estratégicos.

Para o alcance dos objetivos, até 2018, a Fortus estabeleceu como estratégias de crescimento: a) Penetração de Mercados; b) Desenvolvimento de Produtos; e, c) Desenvolvimento de Mercados.

Como estratégia genérica a Fortus definiu o Enfoque em Diferenciação, em virtude da manutenção do foco de atendimento especializado a clientes estrangeiros (outros estados e internacionais), e pelo objetivo estratégico de intensificar a venda de produtos com maior valor agregado e pela criação de um novo produto de auditoria preventiva.

Por meio da ferramenta da análise SWOT, são identificados os fatores internos, que são suas fortalezas e fraquezas e os externos, representados pelas oportunidades e pelas ameaças. Essa análise permite que decisões estratégicas sejam tomadas para potencializar suas capacidades e tratar suas deficiências, bem como aproveitar as oportunidades e se preparar para enfrentar as ameaças externas.

Após análise da SWOT, a Fortus definiu a ordem a ser seguida como estratégias competitivas para os próximos cinco anos:

- a) 2014 - Estratégia Defensiva;
- b) 2015 - Estratégia de Desenvolvimento;
- c) 2016-2018 - Estratégia de Ataque.

O *Balanced Scorecard* é outra importante ferramenta utilizada na gestão da estratégia empresarial. Ele traduz a missão e as estratégias em objetivos e medidas, organizados em quatro perspectivas diferentes: das finanças, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O BSC cria uma estrutura para comunicar a missão e a estratégia, através da utilização de indicadores para informar os funcionários sobre os vetores dos sucessos atual e futuro.

O BSC da Fortus apresenta a seguinte configuração para as diferentes Perspectivas:

- a) aprendizado e Crescimento cita como objetivo o desenvolvimento e a retenção de pessoas;

- b) processos Internos, objetiva a comunicação a agilização e a otimização dos processos internos e o aperfeiçoamento constantemente e a eficácia do sistema de gestão;
- c) cliente, vislumbra aumentar e manter a base de clientes foco e aumentar o índice de satisfação dos clientes;
- d) financeira, apresenta como objetivos o aumento das receitas e a garantia do equilíbrio econômico-financeiro, bem como o aumento da lucratividade;
- e) socioambiental, prevê a Promoção da Cultura da Responsabilidade Socioambiental. Para acompanhar a realização dos objetivos, a empresa apresenta vinte e cinco Indicadores, Metas e Iniciativas a serem realizadas. Comparando os objetivos do BSC com os estratégicos apresentados no PE 2014-2018, pode-se facilmente relacioná-los e, desta forma, entender como adequados.

Entretanto, ficou demonstrada a falta de acompanhamento com periodicidade adequada e de forma automatizada. Isso foi justificado pelo elevado número e por não ter conexão entre o Painel de Bordo e os diferentes controles/sistemas. Cabe, em outra oportunidade, uma análise mais aprofundada, que não é a proposta por este autor, um possível estudo sobre a adequação dos Objetivos das Perspectivas apresentadas no BSC às estratégias definidas no PE, sugerindo ajustes e, assim, oferecendo condições mais simplificadas para medir o nível de alcance das mesmas, considerando as condições e limites oferecidos pela estrutura organizacional das pequenas organizações.

Para uma efetiva gestão das estratégias empresarias, num contexto que contempla um oceano de informações disponíveis e que necessitam de filtros e extratos daquilo que realmente interessa ao gestor, utilizam-se ferramentas advindas da TI. Existe diversas definições relacionadas a SI, que podem ser enfocados de diversas maneiras, que levam a entender que eles coletam, processam, armazenam, analisam e disseminam informações com um determinado objetivo dentro de um contexto. Alguns SI são classificados pelo nível organizacional em que são utilizados, nos quais temos o nível operacional, o nível tático ou gerencial e o nível superior, ou estratégico. Neste contexto, a solução mais comum passa pelo uso de um software integrado, conhecido como ERP, ou SIG (Sistemas Integrados de Gestão). Esse

sistema assume grande importância na organização, uma vez que “monitora” todo o processo empresarial.

O estudo apontou que, para a indústria da Prestação de Serviços de Contabilidade, a utilização de Sistemas Informatizados é indispensável. A evolução da forma de fiscalização indireta do Governo, com a criação de obrigações acessórias, que por sua vez, são confeccionadas pelas empresas de contabilidade, em sua grande maioria, obrigou na mesma proporção a uma informatização e um integração entre os sistemas nas empresas. Para realização dos processos de Contabilidade, Fiscal, Gestão de Pessoal e Societário, são utilizados softwares específicos, que muitas vezes alimentam os sistemas disponibilizados pelo governo.

A utilização plena dos recursos advindos da TI passa antes pela escolha e pela implementação daqueles mais adequados à estratégia do negócio.

A literatura oferece alguns modelos de implementação da TI, como o de Henderson e Venkatraman (1993), que propõe que, além do ajuste entre a estratégia da empresa e sua estrutura interna, também se deve ajustar a estratégia externa de TI e a estrutura interna de SI, que são: estratégia de negócio; estratégia de TI; infraestrutura organizacional e processos e infraestrutura de sistemas de informação e processos.

Tem-se ainda o modelo proposto por Walton (1993) que cita três fases inter-relacionadas num processo completo de implementação, que são a fase I, na qual a administração cria um contexto favorável, a fase II, na qual é definido o conjunto das atividades de concepção e criação do sistema de TI e a fase III, na qual o sistema é colocado em uso.

Mckenney (1998), por sua vez, propõe um modelo que cita que um elemento básico e desafiador no uso da TI está na habilidade da liderança para adaptar as organizações de modo a tirar proveito da tecnologia

Outro modelo é o apresentado por Cooper e Zmud (2000), que remetem à mudança organizacional, inovação e difusão tecnológica, composto por seis estágios: iniciação, adoção, adaptação, aceitação, rotinização e incorporação.

Por fim, cita-se a proposição de Brodbeck (2001), que indica que o alinhamento estratégico não é um evento isolado, mas, um processo contínuo de adaptação e mudança, que remete à necessidade dos processos repetidos de avaliação e revisão para se alcançar o alinhamento desejado. O seu modelo cita quatro grandes conjuntos de elementos para a promoção do alinhamento: o contexto

organizacional; o modelo de planejamento estratégico; a formulação do processo de planejamento estratégico; e, a implantação do processo de planejamento estratégico. Ele adota uma visão espacial, através de ajustes ao longo do tempo, o primeiro, representa a promoção do alinhamento entre os itens do plano de negócio e de TI durante a etapa de formulação do processo de planejamento estratégico.

As respostas dadas pelos questionados da Fortus, sobre a implementação de SI alinhado com o PE, permitiu verificar que sua grande maioria percebe uma adequação entre eles, porém, eles apontam, também, que nem todos sistemas estão completamente implantados e que não são utilizados todos os recursos disponíveis. É citado que o excesso de controles manuais e o número elevado de sistemas, nove, para a gestão das quatro estratégias, a complexidade de uso e a falta de integração entre os sistemas podem gerar ineficiência dos mesmos. Outros comentam que existem fatores que interferem na implementação, como a falta de treinamento, a falta de tempo para aprimorar o conhecimento para utilizá-los e problemas quanto à manutenção preventiva.

Dispõe-se diversos trabalhos realizados na área de alinhamento entre PEN e PETI, porém, observa-se um consenso entre os autores que indicam que o alinhamento é alcançado quando as estratégias de sistemas são derivadas do conjunto estratégico organizacional, ou seja, da missão e dos objetivos estratégicos do negócio.

Pelos dados fornecidos pela empresa estudada, atualmente, ela possui uma infraestrutura tecnológica suficiente e necessária para atendimento às suas demandas operacionais e de gestão, bem como dispõe de alguns SI em pleno uso, e outros em fase de implementação.

A pesquisa realizada sobre nível de adequação ao tamanho do negócio e do alinhamento entre a atual estrutura de TI com o PE, respondida tanto pelos gestores quanto pela equipe profissional, indica uma estrutura de TI adequada. Entretanto, ela mostrou a necessidade de uma adequação e uma redução do número de sistemas, do uso pleno dos mesmos e de um suporte mais efetivo e presente. Para a gestão das estratégias, foi apontada a necessidade de simplificação do processo de medição dos indicadores, a unificação das fontes de dados e o foco nas estratégias.

Em relação aos processos de implementação, alguns autores citam que os fatores de resistência à mudança resultam da análise do comportamento e das

motivações individuais, como perda de privilégios instituídos, dificuldade em aceitar a mudança de hábitos adquiridos, incerteza dos efeitos da mudança na segurança dos postos de trabalho, perda de poder e alterações nas distâncias hierárquicas. Entretanto, resta incerteza se isso também ocorre nas pequenas empresas com a mesma intensidade.

Há outros que apontam a necessidade do comprometimento de todos, principalmente da alta direção, para uma utilização completa do novo SI. Entende-se que esse papel é indispensável para transpor as barreiras nas implantações de sistemas de gestão de informações, que são: Barreiras na Comunicação e Entendimento, Barreira da Conscientização da Tecnologia dos Gestores, Barreira de Traumas de Implantações Anteriores, e Barreira dos Sistemas Legados.

As falhas no processo de implantação dos sistemas ERP acontecem, para alguns estudiosos, porque a organização trata o processo como um mero projeto de TI, de instalação de um novo pacote de software, e não como uma mudança organizacional abrangente e de elevado impacto.

As respostas obtidas com os gestores questionados, sobre a implementação de SI na Fortus, indicam que há problemas nos processos, entre eles o número elevado de sistemas, a limitação de recursos, em especial os humanos, a inexperiência com os projetos, a falta da visualização da importância dos projetos por parte da equipe e uma carência da participação ativa dos diretores em todas as etapas de implementação. Os seus profissionais citam que os treinamentos são atropelados e isso leva a depender muito de suportes ou a aprender sozinho; que o fornecedor do serviço às vezes demora a liberar uma solicitação de melhoria ou inovação; e que há sistemas complexos que terminam não sendo utilizados. Pode-se verificar que a maioria dos problemas enfrentados na implementação passa pela adequação dos SI aos recursos disponíveis pela organização.

A pesquisa indicou a falta de participação integral dos profissionais de todas as áreas nos processos de implementação. Isso foi justificado pelos gestores pela carência de recursos humanos, como a mais citada, seguida da carência de treinamento, da substituição de membros da equipe, da ausência de um projeto de implantação mais completo e do acompanhamento efetivo da execução dos projetos. A equipe profissional corroborou com a resposta dos gestores, indicando como principal fator dificultador da participação a troca constante de profissionais, que sobrecarrega os demais.

Verificou-se que a empresa estudada apresenta um PE definido e seus projetos estão adequados com a visão. A missão indica como os membros da empresa devem se comportar para realização da visão.

Obteve-se dados capazes de indicar que os SI existentes são suficientes para cumprir suas atividades operacionais, entretanto, os sistemas utilizados para o acompanhamento dos indicadores, por consequências para a gestão do negócio, necessitam adequação quanto ao seu número e à sua automatização. Isso também impacta nos processos de implementação de novos sistemas.

A TI deve interligar todas as áreas, como: Recursos Humanos, Comercial, Financeiro, Contabilidade, Fiscal, Societária e Compras. Assim, contribuirá para realizar o PE em toda a empresa. A gestão da TI deve buscar adequar os SI da empresa ao seu PE e às suas capacidades de recursos, além de ajustar o sistema para fornecer indicadores estratégicos em tempo real e automatizado, permitindo agir imediatamente nas oportunidades e nas correções dos problemas.

Constata-se que a implementação dos SI e PE na pequena empresa estudada apresenta uma necessidade de constante revisão do PEN-PETI, como proposto por Brodbeck (2001), tanto durante os processos de implementação quanto nas revisões periódicas. Verifica-se que a inexistência de uma governança de TI com destinação de recursos humanos com profissionais com dedicação exclusiva, com conhecimento do negócio e dos sistemas existentes na empresa, além de financeiros, para a condução de um projeto de implementação com início, meio e fim, prejudica o sucesso da implantação. Os modelos de implementação sugerem uma sequência lógica, que a estrutura disponibilizada pela pequena empresa apresenta dificuldade para cumprir, como pode ser evidenciado pela existência de projetos suspensos ou com atraso na implantação de módulos. O pequeno número de pessoas nos setores ocasiona um grande impacto quando há desligamento de pessoas, atrasando os projetos.

O presente estudo não intencionou ser conclusivo sobre o tema proposto, visto ter sua limitação de extensão restrita à implementação de SI alinhado ao PE em uma pequena empresa de contabilidade da cidade de Porto Alegre.

Além disso, ele descreveu, através de releitura de estudos realizados, o Planejamento Estratégico, os Sistemas de Informação bem como sua implementação alinhada ao PE, deixando para estudos complementares outros

temas de relevância que impactam as pequenas empresas quanto ao alinhamento, como os impactos políticos, econômicos e sociais.

O estudo de caso utilizou um único agente desta indústria da contabilidade. No mesmo ramo de atuação há empresas de outros portes, como escritórios individuais, Microempreendedores Individuais e empresas de médio e grande porte, em todas as unidades da Federação, sendo assim, outras pesquisas sobre o Alinhamento Estratégico são aconselháveis, visto existirem mais de 50.000 organizações contábeis no Brasil.

Além do tema da implementação alinhada ao plano de negócios, este autor verificou, no município de Porto Alegre, dificuldade de encontrar pequenas empresas de serviços contábeis com um Planejamento Estratégico devidamente formalizado, que remete a uma sugestão de uma investigação mais aprofundada sobre os causadores desta dificuldade, bem como as suas consequências.

Verifica-se que, o tema do Alinhamento PE e SI deve ser objeto de estudo e principalmente ser aplicado não apenas por empresas da área contábil, mas por todas empresas. Pesquisas mais amplas, com o envolvimento de entidades de classe, como associações e sindicatos, certamente contribuirão para ter uma base mais qualificada de dados para ampliar o entendimento sobre quais os dificultadores encontrados e, arrisca-se o autor, pode-se chegar a um modelo mais aderente ao público estudado.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA ESTADO. **48% das empresas brasileiras fecham as portas depois de três anos.** 2012. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,EMI,317221-17180,00-DAS+EMPRESAS+BRASILEIRAS+FECHAM+AS+PORTAS+DEPOIS+DE+TRES+ANOS.html>>. Acesso em: 09 jul. 2013.
- ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo organizacional:** como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ALMEIDA, F. JR; COELHO, A. F. de M. O Impacto Humano da Nova Economia Digital: reflexões para uma economia latina. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000.
- ALTER, Steven. **Information system:** a management perspective. Massachusetts: Addison Wesley, 1992.
- ANDREWS, Kenneth. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. (Org.). **O processo da estratégia.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 58-64.
- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D.; MEAD, M. The Case Research Strategy In Studies Of Information Systems. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v.11, n.3, p. 369-386, 1987.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES – **Porte de Empresa.** 2015. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso em 25 nov. 2015.
- BRODBECK, A.F.; HOPPEN, N. **Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação:** um modelo operacional para implantação. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.7, n.3, p.9-33, jul./set. 2003.
- BRODBECK, Â. F. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação:** um modelo operacional para a implementação. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- CALDAS, M. P.; WOOD JÚNIOR, T. Fads and fashions in management: case of ERP. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 8-17, jul./set. 2000.
- CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makoon Books, 1993.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC. **Profissionais ativos nos Conselhos Regionais de Contabilidade.** 2015. Disponível em:

<<http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx>>. Acesso em: 02 dez. 2015.

COOPER, Randolph B; ZMUD, Robert W. Information technology implementation research: a technological diffusion approach. **Management Science**, Catonsville, v.1 36, n. 2, 1990.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FISCHMANN, Adalberto A; ALMEIDA, Martinho I.R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1990.

FREITAS, Henrique; JANISSEK, Raquel. **Análise léxica e análise de conteúdo: Técnicas seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

FURLAN, José; IVO, Ivonildo da M.; AMARAL, Francisco P. **Sistema de Informação Executiva=EIS-Executive Information System: como integrar os executivos ao sistema informacional das empresas, fornecendo informações úteis e objetivas para suas necessidades estratégicas e operacionais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GIBSON, R. **Excelência em inovação: lições das campeãs brasileiras**, Como as líderes locais estão recalibrando a própria organização para tornar a inovação “parte do sistema”. 2010. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/excelencia-em-inovacao-lico-es-das-campeas-brasileiras>>. Acesso em: 07 jul 2013.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Gilberto; LIMA, Isaura A. Implantação de um sistema de informação Enterprise Resource Planning (ERP): Estudo de Caso em uma eletrônica. **Revista de Engenharia e Tecnologia**, Ponta Grossa, n. 1, p. 61 - 62, abril 2010.

GORDON, S. R.; GORDON, J. R. **Sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

HAMILTON, S.; IVES, B. MIS Research Strategies. **Information And Management**, v.5, n.6, p. 339-347, Dez 1982.

HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organization. **IBM Sustum Journal**, 1993.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HYPOLITO, C.M; PAMPLONA, E. O. **Principais Problemas na Implantação de um Sistema Integrado de Gestão**. 2000. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0223.PDF>. Acesso em: 08 jul. 2013

JERONIMO, R.L.; **Informatização da gestão da estratégia empresarial**. HSM Online, 2010. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/gestao-e-lideranca/informatizacao-da-gestao-da-estrategia-empresarial>>. Acesso em: 07 jul. 2013.

JOHNSON, B; ONWUEGBUZIE, A.; TURNER, L. Toward a definition of mixed methods research. **Journal of Mixed Methods Research**. v.1, n.2, p. 112-133, 2007. Disponível em <<http://mmr.sagepub.com/content/1/2/112>>. Acesso em: 07 jul. 2013.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Alinhamento**. São Paulo: Campus, 2006.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **Mapas Estratégicos**. São Paulo: Campus, 2004.

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

KWON, T. H; ZMUD, R. W. Unifying the fragmented models of information systems implementation. In: BOLAND, R. J; HIRSHHEIN, R. A. (Ed.). **Critical issues in information systems research**. New York: John Wiley, 1987. p. 227-251.

LEÃO, R. L. C.; LEÃO, D. C. Estratégia para implantação de sistemas ERP. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2004. **Anais...** Disponível em: <http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/SEGET%20-%20DUQUE.pdf>. Acesso: 08 jul. 2013.

LENZ, R. T. Managing the Evolution off the Strategic Planning Process. **Harvard Business Review**, Indiana, v., 30, n. 1, p. 38-39, Jan-Fev. 1987.

LUECKE, R. **Estratégia**: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio. Harvard Business Essentials. Rio de Janeiro, 2009.

MCKENNEY, James L. **Ondas de Transformação**: a evolução das empresas através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MELO, I. S. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Pioneira, 2006.

MELO, I.S. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Pioneira, 2006.

MENDES, J. V.; ESCRIVAO FILHO, E. Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. **Gest. Prod.**, São Pauo, v. 9, n. 3, p. 243-265, dez. 2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTENEGRO, Paulo C.F. **Planejamento estratégico e estratégia empresarial**. 2015. Disponível em: <http://lojavirtual.bmf.com.br/LojalE/Portal/Pages/pdf/Planejamento-estrategico-e-estrategia-empresarial.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2015

NUMA, Wilson. **Questionário como instrumento de pesquisa**. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/66962162/Questionario-como-instrumento-de-pesquisa#scribd>. Acesso em: 25 nov. 2015.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégicas táticas operacionais**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PEDRO FILHO, Gersino S. Barreiras na Implantação de Sistemas de Informação. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v. 4, n. 2, p.15-26, jul./dez. 2007.

PEGN TV. **Micro e pequenas empresas são 99% do total no país, mostra pesquisa - Pequenas empresas geram quase 15 milhões de empregos formais: Salários também cresceram mais em empresas de porte menor**. 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2012/02/micro-e-pequenas-empresas-sao-99-do-total-no-pais-mostra-pesquisa.html>. Acesso em: 9 jul. 2013.

PINHEIRO, A. L.; O sistema ERP e as Organizações. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, Rio de Janeiro, v.8, n.8, p.ccc-ccc, jun. 2009. Disponível em: http://www.castelobranco.br/sistema/no_voenfo_que/files/08/09.pdf. Acesso em: 7 jul. 2013.

POLLONI, E.G.F. **Administrando sistemas de informação**. São Paulo: Futura, 2000.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análises de indústrias e concorrências**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, M.E. Quanto menor a empresa mais importante a estratégia. **Qualidade total**. 1995.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POWELL, T. C.; MICALLEF, A. N. D. Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources. **Strategic Management Journal**, Smithfield, v. 18, n. 5, p. 375 - 405, May 1997.

PRENKUMAR, G.; KING, W.R. An empirical assessment of IS Planning and the role of IS in organizations. **Journal of MIS**, v.9, n.2, 1992.

QUINN, James B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

REZENDE, Denis; ABREU, Aline F. **Tecnologia da Informação integrada à Inteligência empresarial**: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSINI, Alessandro M. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Thomson, 2003.

SANDELOWSKI, M. Focus on Research Methods Combining Qualitative and Quantitative Sampling, Data Collection, and Analysis Techniques in Mixed-Method Studies. **Research in Nursing & Health**, Chapel Hill, v. 23, p. 246-255, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Simplex terá 13,7 milhões de pequenos negócios até 2015**. 2013. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/noticia/13391718/ultimas-noticias/simplex-tera-137-milhoes-de-pequenos-negocios-ate-2015/> Acesso em: 03 jul. 2013.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SORDI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva.

SOUZA, C. A.; SACCOL, A. Z. **Organizadores**: Sistemas ERP no Brasil (Enterprise Resource Planning): teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, C. A. **Sistemas Integrados de Gestão Empresarial**: Estudos de Casos de implementação de sistemas ERP. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

SPRAGUE JÚNIOR; Ralph H. Estrutura para o desenvolvimento de sistemas de apoio à decisão. In: SPRAGUE JÚNIOR; Ralph H.; WATSON, Hugh J. (Org.). **Sistemas de apoio a decisão**: colocando a teoria em prática. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TRENTIM, M. H. **Projetos de TI devem suportar a estratégia empresarial**. HSM Online, 2010. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/gestao-e-lideranca/projetos-de-ti-devem-suportar-estrategia-empresarial>>. Acesso em: 7 jul. 2013.

TURBAN E. et al. **Administração de Tecnologia da Informação**: teoria e prática. 4.ed. Rio de Janeiro: Elviesier, 2003.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão**. Transformado os negócios da economia digital. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VAN DE VEM, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: A research note. **Strategic Management Journal**, Minneapolis, v.13, n. 5, p. 169-188, Summer, 1992.

YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2008.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO GESTORES

Questionário 01 - Gestores

1. Dê uma nota de 0 a 10 para o nível de alinhamento entre as Estratégias de Negócio definido no Planejamento Estratégico (PE) da Fortus e seus Sistemas de Informação (SI):

Resposta:

Nota	Resposta
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Justifique sua resposta:

2. Sobre o processo de implementação dos Sistemas de Informação da Fortus, dê uma nota de 0 a 10 sobre a condução do mesmo:

Resposta:

Nota	Resposta
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Justifique sua resposta:

3. Indique a nota entre 0 e 10 mais adequada para indicar o nível de participação dos profissionais da empresa no processo de implementação dos SI:

Resposta:

Nota	Resposta
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Justifique sua resposta:

4. Dê uma nota de 0 a 10 que indica o nível de adequação ao tamanho do negócio e do alinhamento entre a atual estrutura de TI com o Planejamento Estratégico da Fortus.

Resposta:

Nota	Resposta
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Justifique sua resposta:

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PROFISSIONAIS

Questionário 02 – Profissionais

1. Dê uma nota de 0 a 10 para o nível de alinhamento entre as Estratégias de Negócio definido no Planejamento Estratégico (PE) da Fortus e seus Sistemas de Informação (SI):

Resposta:

Nota	Resposta
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Justifique sua resposta:

2. Sobre o processo de implementação dos Sistemas de Informação da Fortus, dê uma nota de 0 a 10 sobre a condução do mesmo:

Resposta:

Nota	Resposta
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Justifique sua resposta:

3. Indique a nota entre 0 e 10 mais adequada para indicar o nível de participação dos profissionais da empresa no processo de implementação dos SI:

Resposta:

Nota	Resposta
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Justifique sua resposta:

4. Dê uma nota de 0 a 10 que indica o nível de adequação ao tamanho do negócio e do alinhamento entre a atual estrutura de TI com o Planejamento Estratégico da Fortus.

Resposta:

Nota	Resposta
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Justifique sua resposta:

APÊNDICE C – QUESTÕES PARA ENTREVISTA COM DIRETOR

Questionário 03 - Entrevista com Diretor Executivo

- a) Como são desenvolvidas e qual a utilização de sistemas para a execução das atividades de contabilidade da empresa?
- b) Como são utilizadas as informações geradas pela contabilidade da Fortus?
- c) Quais são os principais sistemas utilizados para a gestão da Fortus?
- d) Quais foram os últimos sistemas implantados na empresa e como foi o processo de implantação?
- e) O processo ocorreu de forma adequada com o planejado? Poderia ser conduzido de forma diferente? Há influenciadores que impactaram no processo?
- f) O atual sistema de informação está alinhamento com o Plano Estratégico da Fortus