

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

DEBORA CZORNOBAI FERRARI

**ELEMENTOS DO PROCESSO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO  
E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA OTIMIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD**

CURITIBA

2010

DEBORA CZORNOBAI FERRARI

**ELEMENTOS DO PROCESSO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E  
SUA CONTRIBUIÇÃO PARA OTIMIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD**

Monografia apresentada à disciplina Pesquisa em Informação I, do Curso de Gestão da Informação do Departamento de Ciência e Gestão da Informação do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Newton Corrêa de Castilho Júnior.

CURITIBA

2010

*Dedico este trabalho a mulher que me  
deu a vida e guiou meus passos até  
este momento. Obrigada mãe!*

## **AGRADECIMENTOS**

À minha querida mãe por me proporcionar a oportunidade de ingresso em uma universidade e por sempre confiar em mim e me dar todo o apoio durante estes quatro anos de estudo.

À meu irmão por ser sempre o maior crítico da minha vida e, que por este fato sempre me fez dar o meu melhor.

Ao meu amado namorado pelas inúmeras vezes que emprestou livros na biblioteca para mim e ouviu pacientemente meus delírios de preocupação e ansiedade.

Ao meu querido orientador, Prof. Dr. Newton Corrêa de Castilho Júnior, por se aventurar juntamente comigo nesse estudo, por me guiar, estimular e criticar, sem deixar de considerar minha liberdade e características pessoais.

Aos meus amados amigos, Ana Claudia, Cyd, Gabriela, Natalia, Rosa e Rubens, por ajudarem nos trabalhos de faculdade, pelas longas, construtivas e divertidas conversas, pelos momentos de descontração e principalmente pelo carinho e amizade demonstrados nesses anos.

Aos professores e consultores que tão gentilmente me cederam alguns momentos de seus tempos para auxiliar na minha pesquisa.

“Quem deseja ter razão de certo a  
terá com o mero fato de possuir língua”  
(Johann Wolfgang Von Goethe)

## RESUMO

A administração estratégica é fator diferenciador para as organizações que desejam conquistar e manter vantagem competitiva. O aumento da carga informacional na administração estratégica vem tornando a gestão da informação mais importante para que este objetivo seja atingido. Para garantir a implementação bem sucedida das estratégias de negócio existem métodos de controle estratégico, os quais visam verificar de forma contínua e previamente estabelecida se os resultados organizacionais estão condizentes com as estratégias planejadas. Um dos mais difundidos métodos de controle estratégico é o *balanced scorecard*, o qual é composto por variáveis financeiras e não-financeiras, indicadores de tendências e ocorrências e perspectivas interna e externa de desempenho. O *balanced scorecard* utiliza alguns conceitos de gestão da informação, porém não de forma abrangente e sistematizada. Com o intuito de demonstrar como a aplicação das fases do processo de gestão da informação, definido por McGee e Prusak (1994), pode otimizar o *balanced scorecard*, realizou-se, em um primeiro momento, um estudo teórico sobre gestão da informação, administração estratégica e *balanced scorecard*, vinculando-os. Em seguida, conduziu-se uma pesquisa de campo exploratória e qualitativa com sete profissionais que utilizam ou estudam o *balanced scorecard*, a fim de verificar o modelo organizado com base na teoria. Este estudo conclui que a gestão da informação pode ser uma importante aliada para o *balanced scorecard*, pois permite às empresas lidar com a informação captada e gerada pelo método de controle estratégico de forma sistemática, visando tornar o processo mais efetivo e dinâmico e, assim, gerando um diferencial competitivo. O processo de controle estratégico passa, então, a ter maior integração informacional, evitando erros e redundâncias no fluxo da informação, gerando economia de tempo e recursos para a organização.

**Palavras-chave:** Gestão da Informação; Administração Estratégica; Controles Estratégicos; *Balanced Scorecard*; e Vantagem Competitiva.

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - Relação de causa e efeito entre os indicadores do BSC.....	25
QUADRO 2 - Respostas dos entrevistados.....	64

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Perspectivas do <i>balanced scorecard</i> .....	23
FIGURA 2 - O <i>balanced scorecard</i> como estrutura para ação estratégica .....	24
FIGURA 3 - Um mapa estratégico representa como a organização cria valor .....	26
FIGURA 4 - O processo de gerenciamento da informação .....	31
FIGURA 5 - Tarefas do processo de gerenciamento de informações .....	32
FIGURA 6 - Vinculação da gestão da informação com o <i>balanced scorecard</i> .....	37
FIGURA 7- Vinculação da gestão da informação ao <i>balanced scorecard</i> segundo os especialistas .....	46

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	PROBLEMÁTICA .....	12
1.2	OBJETIVOS .....	12
1.3	JUSTIFICATIVA .....	12
1.4	ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA .....	13
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	14
2.1	ESTRATÉGIA.....	14
2.2	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	15
2.3	CONTROLES ESTRATÉGICOS .....	19
2.4	BALANCED SCORECARD .....	22
2.5	GESTÃO DA INFORMAÇÃO .....	29
<b>3</b>	<b>PRESSUPOSTO ORIUNDO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	34
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	38
4.1	FUNDAMENTAÇÃO DE PESQUISA.....	38
4.2	UNIVERSO E AMOSTRA DE PESQUISA .....	39
4.3	COLETA DE DADOS .....	40
4.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	40
4.5	REDAÇÃO DO RELATÓRIO.....	41
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	42
5.1	ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS.....	42
5.2	PRESSUPOSTO COMPLEMENTADO CONFORME OS RELATOS DOS ESPECIALISTAS .....	46
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	54
6.1	DIFICULDADES DE PESQUISA.....	54
6.2	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	55
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	56
	<b>APÊNDICE A – Roteiro para entrevista</b> .....	58
	<b>APÊNDICE B – Resumo das respostas obtidas</b> .....	63
	<b>APÊNDICE C – Modelos de pressupostos obtidos</b> .....	65

## 1 INTRODUÇÃO

O termo estratégia provém do grego *stratègós* onde *stratos* significa “exército” e *ago* significa “liderança” ou “comando”, ou seja, o termo estratégia primeiramente foi empregado para a área militar. Mas, durante o século XX o conceito de estratégia passou a ser utilizado no cotidiano organizacional, no sentido de definir como os recursos organizacionais serão alocados para atingir um determinado objetivo a longo prazo no intuito de obter vantagem competitiva. Com a intenção de definir apropriadamente uma estratégia organizacional há uma área dentro da administração designada administração estratégica, a qual tem por finalidade planejar, coordenar e controlar as atividades necessárias para a definição da estratégia organizacional (HARRISON, 2005).

Dentro da administração estratégica o controle estratégico é sua última etapa. Este, visa sistematicamente ajustar os padrões de desempenho com os objetivos da administração estratégica, comparando a execução com os padrões predeterminados por meio de indicadores de desempenho, para verificar se há algum desvio e qual o seu impacto. Assim, com o desenrolar da estratégia, a organização consegue mantê-la no rumo planejado. Os controles estratégicos podem incluir medidas de desempenho quantitativas, como as financeiras e medidas qualitativas, que são ligadas, segundo Kaplan e Norton (2000), as áreas de aprendizagem e crescimento, dos processos internos e dos clientes.

A adoção de medidas de desempenho qualitativas ampliou-se com a ferramenta do *balanced scorecard*, a qual foi desenvolvida por Kaplan e Norton (1997) em meados dos anos 90. Tal ferramenta tem por objetivo proporcionar à organização uma ampla visão da estratégia e dos fatores que levam a correta execução desta para melhor dimensionar o desempenho organizacional.

Devido à incorporação de indicadores qualitativos ao controle estratégico, as informações que são geradas e coletadas aumentam em volume e complexidade. Assim, se faz necessária a aplicação de um processo de gestão da informação, que auxilie no trato das informações durante o controle estratégico.

A informação, segundo Dante (1998), é o resultado da junção, classificação e formatação dos dados de forma que estes representem algo para seu receptor. A informação pode ser tratada como insumo e produto da administração estratégica,

sendo fator importante para a manutenção da vantagem competitiva, quando tratada e utilizada de forma a suprir as necessidades do indivíduo ou grupo de indivíduos no momento oportuno. Assim, a informação necessita ser gerenciada como outros insumos organizacionais. Para tal, existe uma área específica denominada gestão da informação.

A gestão da informação tem em vista identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização, para que esta possa reagir, adaptar-se e aprender com as mudanças ambientais. Assim, a gestão da informação lida com o modo como as organizações obtêm, guardam, analisam, distribuem e usam a informação, sendo que, para isto ocorrer com efetividade deve haver cooperação entre funções e integração entre os grupos envolvidos.

De certa forma, o *balanced scorecard* se utiliza de alguns aspectos da gestão da informação, pois a todo o momento há trocas e comparações de informações que envolvem toda a organização e seu desempenho perante o mercado. Porém, este tratamento informacional por vezes não é aplicado na forma sistemática que a gestão da informação visa, podendo acarretar em desvios no fluxo adequado das informações.

Com o intuito de verificar teórica e empiricamente que a aplicação de elementos do processo de gestão da informação no *balanced scorecard* tende a melhorar a execução do processo de controle, este projeto de pesquisa inicia-se com um estudo teórico sobre os conceitos de administração estratégica e gestão da informação para em um segundo momento analisar a relação entre os conceitos na forma de um pressuposto, o qual foi analisado e incrementado por meio de entrevistas com profissionais atuantes na área de controle estratégico, especificamente o *balanced scorecard*. Portanto, o que se verificou com este estudo foi que a adoção de etapas do processo de gestão da informação na criação e execução do *balanced scorecard* pode gerar um diferencial competitivo. Visando, que esta ferramenta de controle estratégico tenha maior integração informacional, evitando erros e redundâncias no fluxo da informação, o que pode gerar economia de tempo e recursos para a organização durante a execução do *balanced scorecard*.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

Diante do exposto anteriormente pergunta-se: de que forma o processo de gestão da informação pode auxiliar o processo de aplicação do *balanced scorecard*?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste projeto é verificar de que forma o processo de gestão da informação pode otimizar o processo de Controle Estratégico, *balanced scorecard*, aplicado pelos profissionais da área.

Os objetivos específicos são:

- a) Estudar os conceitos de Gestão da Informação, Administração Estratégica e Controle Estratégico, e neste, em específico o *balanced scorecard*.
- b) Estudar a forma como os profissionais da área de estratégia aplicam o *balanced scorecard*.
- c) Identificar as deficiências no trato informacional durante a aplicação do *balanced scorecard*.
- d) Relacionar o processo de gestão da informação ao processo do *balanced scorecard*.
- e) Identificar de que forma o processo de gestão da informação influencia o processo do *balanced scorecard*.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O emprego do *balanced scorecard* aliado à gestão da informação pode proporcionar uma vantagem competitiva sustentável. Em vista da nova realidade organizacional, onde a informação é insumo e produto importante para a administração estratégica, esta pesquisa se faz importante, pois proporciona o estudo e aplicação em conjunto de duas áreas, ainda não estudadas juntamente segundo pesquisas nas bases Scielo e CAPES, para demonstrar uma alternativa às organizações de como controlar com mais eficácia as estratégias aplicadas. Portanto, primeiramente, este estudo se justifica por caracterizar um meio alternativo, embasado teórica e empiricamente, ao trato informacional comumente

empregado na execução do *balanced scorecard*, sendo que tal alternativa visa poder ser empregada a qualquer modelo organizacional.

Outro ponto importante a ressaltar, é que não há estudos realizados que congregam as duas áreas deste projeto, administração estratégica, especificamente o *balanced scorecard*, e gestão da informação no curso destinado a área desta. Portanto, tal estudo contribuirá com o curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná e a área da Gestão da Informação, pois amplia o escopo de pesquisa desta área e gera novo material para um campo que ainda é considerado recente como a gestão da informação.

#### 1.4 ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa exploratória encontra-se dividida em seis capítulos subsequentes. O primeiro trata da introdução ao tema de pesquisa. O segundo aborda a fundamentação teórica das áreas de pesquisa de administração estratégica, e suas sub-áreas, e de gestão da informação.

O terceiro capítulo trata do pressuposto de pesquisa gerado a partir do estudo da literatura pertinente.

O quarto capítulo aborda os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa exploratório, seus critérios e sequência de fatos.

O quinto capítulo abrange as análises e resultados obtidos a partir da coleta de informações, por meio de entrevistas, e sua relação com a teoria.

Por fim, o último capítulo aborda as considerações finais da pesquisa e a sua possível contribuição para as áreas correlatas ao estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica das áreas de administração estratégica, e gestão da informação, no intuito de dar aporte ao estudo exploratório.

### 2.1 ESTRATÉGIA

O termo estratégia, originalmente, relacionava-se a literatura de guerra, pois a origem da palavra Estratégia vem do grego *stratègós* onde *stratos* significa “exército” e *ago* significa “liderança” ou “comando”. Ou seja, nesta perspectiva, a empresa é uma batalha, os concorrentes são os inimigos e o governo dita as regras por meio da Lei (HARRISON, 2005).

Contudo, o surgimento de uma economia global, altamente mutável e competitiva obrigou que as empresas expandissem suas redes de relacionamentos e começassem a cooperar entre si como forma de se manterem competitivas perante o mercado (HARRISON, 2005). Sendo que após esta mudança, o termo estratégia, no campo organizacional, passou a ser definido como a teoria que as organizações têm de como obter vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Entretanto, Mintzberg et al (2003) vai além dessa definição padrão para a estratégia organizacional. Ele apresenta cinco aspectos para a estratégia, como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. A estratégia como plano é tida como algum tipo de curso de ação pré-determinado, uma diretriz ou conjunto de diretrizes para lidar com uma situação. Neste aspecto, as estratégias possuem duas características básicas: elas são criadas anteriormente às ações para as quais vão se aplicar e são desenvolvidas conscientemente e propositalmente (MINTZBERG et al, 2003).

Como plano, a estratégia também pode ser considerada um pretexto, onde é apenas uma manobra específica para superar um concorrente, ou seja, a estratégia é utilizada como um pretexto para levar outra organização a tomar uma determinada iniciativa (MINTZBERG et al, 2003).

Para Mintzberg et al (2003) a estratégia como um padrão é, especificamente, um arquétipo em uma corrente de ações, ou seja, esta perspectiva é a continuidade

da estratégia como plano ou pretexto, pois é a definição que engloba o comportamento resultante.

O quarto aspecto é a de que a estratégia é uma posição, ou seja, é um meio de localizar uma organização no ambiente, desta forma a estratégia torna-se a mediadora entre o ambiente interno e o ambiente externo da organização, assim buscando localizar a organização no ambiente externo e para posições concretas (MINTZBERG et al, 2003).

O último aspecto é de que a estratégia é uma perspectiva. Nesse sentido a estratégia não é apenas uma posição escolhida para a empresa é também a “personalidade organizacional”, ou seja, a estratégia está diretamente ligada a cultura organizacional (MINTZBERG et al, 2003).

Portanto, pode-se inferir que uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso que à ajude a enfrentar o ambiente externo e aperfeiçoar o ambiente interno (MINTZBERG et al, 2003).

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Para uma organização obter vantagem competitiva com sua estratégia parte-se do princípio que a organização apresenta um conjunto de hipóteses de como a competição no setor tende a evoluir, e como essa evolução pode ser explorada para se obter lucros. Quando mais apuradas forem as hipóteses em refletir como a competição no setor realmente evoluirá, maior a possibilidade de que uma empresa obtenha vantagem competitiva com a implementação de suas estratégias. Sendo assim, a melhor maneira de escolher a estratégia organizacional é fazendo-o de forma sistemática e cuidadosa, ou seja, acompanhando os processos da administração estratégica (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A administração estratégica é o processo pelo qual as organizações analisam e aprendem com seus ambientes internos e externos, estabelecem a direção estratégica, criando estratégias que pretendem mover a organização naquela direção e implementam essas estratégias de modo que gerem vantagem competitiva (HARRISON, 2005).

A administração estratégica possui três perspectivas básicas: visão baseada em recursos; visão do Público Interessado (PI); e perspectiva tradicional. A primeira perspectiva é a da organização como um conjunto de recursos, onde se considera a empresa como uma união de bens, tangíveis e intangíveis. Sendo que as empresas podem obter vantagem competitiva se possuírem recursos superiores, estes podem ser adequados nas seguintes categorias:

“1) recursos financeiros, incluindo todos os recursos monetários com os quais uma empresa pode contar; 2) recursos físicos, como fábricas, equipamentos, instalações e acesso a matérias-primas; 3) recursos humanos, que englobam as habilidades, a formação e o treinamento de gerentes e funcionários, e também a maneira como eles são organizados; 4) conhecimento e aprendizado organizacional; e 5) recursos organizacionais gerais, incluindo reputação da empresa, nomes de marca, patentes, contratos e relações com os públicos interessados externos” (HARRISON, 2005. p-29).

A segunda perspectiva é a que vê a organização como uma rede de relações com os Públicos Interessados (PIs), ou seja, vê a empresa como o centro de uma rede de pessoas e entidades que afetam e são afetadas pelas atividades da organização; as empresas podem obter vantagem competitiva por meio do gerenciamento superior dos PIs (HARRISON, 2005).

A terceira, e última perspectiva, é o método tradicional de administração estratégica, o qual consiste na análise dos ambientes interno e externo da organização para descobrir os pontos fortes e os pontos fracos, no âmbito interno, e as oportunidades e ameaças, no âmbito externo. Os resultados dessa análise da situação são as bases para o desenvolvimento de missões, metas e estratégias que aproveitem os pontos fortes organizacionais e as oportunidades ambientais, ou neutralizem ou superem os pontos fracos organizacionais e as ameaças ambientais (HARRISON, 2005). Sendo que, o processo básico de administração estratégica é bastante influenciado por cada uma das três perspectivas mencionadas.

Ao fazer uma análise da situação, todos os PIs dentro e fora da empresa, bem como quaisquer outras forças externas importantes, devem ser analisados, tanto em nível nacional como internacional. A análise do ambiente e da empresa

pode auxiliar a companhia em todas as outras tarefas da administração estratégica (HARRISON, 2005).

A missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo e é apresentada, normalmente, de forma escrita em uma declaração (BARNEY; HESTERLY, 2007). A missão é duradoura e compõe os processos de planejamento da organização, orientando os negócios no momento, mas mudando gradualmente à medida que a organização se move no tempo em direção ao cumprimento de sua visão (HARRISON, 2005).

Após a análise interna e externa e o estabelecimento da declaração de missão e visão, a empresa deve escolher sua estratégia global. Sendo que, as escolhas estratégicas disponíveis para uma empresa enquadram-se em duas grandes categorias: estratégias no nível de negócio e estratégias no nível corporativo (BARNEY; HESTERLY, 2007). Estratégias no nível de negócio são ações que as empresas praticam para obter vantagens competitivas em um único mercado ou setor, ou um conjunto único de produtos e serviços. As duas estratégias mais comuns no nível de negócio são liderança em custos e diferenciação de produto (BARNEY; HESTERLY, 2007).

As estratégias de nível corporativo são ações que as empresas fazem para obter vantagens competitivas operando em múltiplos mercados ou setores, simultaneamente, ou um conjunto de diferentes produtos ou serviços. As estratégias comuns no nível corporativo são: estratégias de integração vertical, estratégias de diversificação, estratégias de aliança e estratégias de fusão e aquisição (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Por fim, a estratégia escolhida é implantada e isto só ocorre quando uma empresa adota políticas e práticas organizacionais consistentes com sua estratégia. A implementação da estratégia envolve administrar relações com os PIs e recursos organizacionais de forma a mover a empresa em direção à execução bem sucedida e consistente de suas estratégias (HARRISON, 2005). As atividades de implantação também envolvem a criação de um projeto organizacional e de sistemas de controle organizacional para manter a empresa na direção correta.

O controle organizacional refere-se aos processos que resultam em ajustes na direção estratégica, nas estratégias, ou no plano de implementação, quando necessário (HARRISON, 2005) e é o último passo da administração estratégica.

Porém, não significa que a estratégia esteja consolidada e não possa mais ser reformulada, pelo contrário, uma boa estratégia está sempre em mutação de acordo com o mercado.

Embora muitas empresas usem o processo de administração estratégica para escolher e implementar suas estratégias, nem todas as estratégias são escolhidas dessa maneira. Algumas estratégias surgem com o tempo, à medida que as empresas respondem as mudanças imprevistas na estrutura de competição em um setor (BARNEY; HESTERLY, 2007).

O objetivo final do processo de administração estratégica é permitir que a empresa escolha e implemente uma estratégia que gere vantagem competitiva. Sendo que, uma empresa só possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais. O valor econômico é, simplesmente, a diferença entre os benefícios ganhos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços (BARNEY; HESTERLY, 2007). Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que suas rivais conseguem criar (BARNEY; HESTERLY, 2007). A vantagem competitiva de uma empresa pode ser temporária ou sustentável. Uma vantagem temporária é aquela que dura um período curto de tempo e uma vantagem competitiva sustentável, por outro lado, pode se estender por um tempo maior, pois é difícil de reproduzir.

Há duas medidas conhecidas para avaliar a vantagem competitiva de uma empresa: desempenho financeiro e desempenho econômico. O desempenho financeiro mede a vantagem competitiva usando vários índices calculados com os demonstrativos de lucro e perdas e o balanço da empresa, sendo que, ele é comparado com o nível médio de desempenho de seu setor (BARNEY; HESTERLY, 2007). Já o desempenho econômico compara o nível de retorno de uma empresa com seu custo do capital. O custo do capital de uma empresa é a taxa de retorno que ela precisou prometer pagar a seus investidores para induzi-los a investir na empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007).

## 2.3 CONTROLES ESTRATÉGICOS

Controles estratégicos são responsáveis por verificar se as estratégias traçadas para a organização estão ocorrendo de acordo com o planejado. Esta forma de controle é integrante dos controles organizacionais, que também são compostos pelos controles táticos e operacionais, que em conjunto examinam o desempenho organizacional por completo.

Os controles organizacionais verificam como os resultados reais se comportam frente aos resultados planejados, assim sugerindo ações corretivas quando necessário, ou seja, quando os resultados reais são diferentes dos planejados. Portanto, é difícil para uma organização explorar o potencial de suas vantagens competitivas sem ter bons controles organizacionais (HIIT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Os controles organizacionais podem ser divididos em três tipos básicos: controle de resposta; controle antecipado; e controles internos. O controle de resposta dá aos gerentes informações sobre os resultados das atividades organizacionais. Esse tipo de controle permite a criação de metas específicas, assegurando que os gerentes em vários níveis e áreas da empresa entendam os planos e as estratégias que guiam as decisões organizacionais (HARRISON, 2005). Esse tipo de controle também pode motivar os gerentes a defenderem os interesses pessoais, já que eles sabem que serão responsabilizados pelos resultados de suas ações. O controle de respostas auxilia os gerentes a decidir quando e como investir nos processos organizacionais ao identificar áreas que exigem mais atenção. Os orçamentos, índices financeiros e auditorias podem ser considerados formas de controle de respostas, pois fornecem uma comparação entre metas e resultados obtidos (HARRISON, 2005).

O controle antecipado ajuda os gerentes a anteciparem mudanças nos ambientes externos e interno com base na análise de informações dos principais interessados e do ambiente. Um bom controle antecipado é necessário devido às discontinuidades ambientais, que são mudanças grandes e inesperadas nos ambientes social, econômico, tecnológico ou político que necessitam de modificação dentro das organizações (HARRISON, 2005).

Os controles internos são um conjunto de controles que as empresas usam para guiar os processos e comportamentos internos; especificamente, controles comportamentais, de processo e contábeis.

Existe uma infinidade de controles organizacionais, o que os torna até difíceis de classificar. Entre os controles internos apontados por Harrison (2005) há: a) controles de processo, que utilizam de respostas imediatas para controlar os processos organizacionais, o que encoraja a autonomia e melhoram a qualidade e a eficiência; b) controles contábeis, que asseguram que as informações financeiras fornecidas aos principais interessados internos e externos são acuradas e seguem as práticas contábeis geralmente aceitas; c) controles comportamentais, que são um conjunto especial de controles para motivar os funcionários a fazerem o que a organização gostaria que eles fizessem mesmo na ausência de supervisão direta. Entre esses controles incluem-se os controles burocráticos, que são regras, procedimentos e políticas que guiam o comportamento dos membros organizacionais; o controle de clã, que são processos de socialização através dos quais uma pessoa passa a entender os valores, as aptidões e os comportamentos esperados em uma organização, muito ligados aos conceitos de cultura e ética organizacionais; e os sistemas de recursos humanos (HARRISON, 2005). Todos esses controles organizacionais descritos em conjunto dão apoio ao que Harrison (2005) define como controle estratégico.

No início da administração estratégica a forma de controle que era suficiente a qualquer organização era o controle financeiro, o qual é baseado puramente em medidas financeiras, como retorno sobre investimento. Contudo, com a globalização e a grande dinâmica do mercado os controles financeiros já não são mais o suficiente, pois não permitem um entendimento adequado pela alta gerencia do que deve ser feito para melhorar as atividades que agregam valor dentro das organizações. Portanto, em vista dessa nova realidade, o controle estratégico veio para, em nível corporativo, informar integralmente os gerentes sobre os processos e operações de cada uma de suas divisões através do compartilhamento de informações ricas e do contato pessoal (HARRISON, 2005).

Os controles estratégicos são utilizados para averiguar se a organização está usando estratégias apropriadas, condizentes com os aspectos externos e às suas vantagens competitivas. Portanto, os controles estratégicos servem para examinar a

adequação entre o que a empresa tem a possibilidade de fazer e o que ela é capaz de fazer, ou seja, como a empresa lida com as oportunidades no ambiente externo e como ela indica suas vantagens competitivas. Entretanto, para a boa aplicação dos controles estratégicos, é necessária uma ampla comunicação entre os gerentes responsáveis pela sua utilização, para poder avaliar o desempenho da empresa, e os gerentes cuja responsabilidade principal é implementar as estratégias (HIIT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Outra utilização para os controles estratégicos é avaliar em que grau a empresa foca as necessidades de implementação de sua estratégia. Para uma estratégia no nível de negócio esses controles são utilizados para estudar as atividades primárias e de suporte para poder verificar se as atividades cruciais estão sendo adequadamente enfatizadas e executadas (HIIT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Pelo fato de ser mais difícil empregar os controles estratégicos com uma ampla diversificação, os controles financeiros são mais utilizados pelas organizações, pois esse tipo de controle é altamente objetivo e serve para medir o desempenho da empresa em comparação com padrões quantitativos previamente estabelecidos. Quando uma empresa utiliza dos controles financeiros procura avaliar o desempenho atual em relação aos resultados prévios, tanto em relação às medidas dos concorrentes quanto a do setor (HIIT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A tecnologia está sendo empregada para desenvolver controles financeiros altamente sofisticados, tornando possível para as empresas analisar completamente seus resultados e garantir conformidade com as regulamentações existentes, como a Lei Sarbanes-Oxley. Segundo Harrison (2005) as organizações dispõem de duas formas de coletar suas informações, por meio da vigilância estratégica, a qual é o processo de coletar informações nos ambientes geral, operacional e interno; e por meio das informações comerciais, que consiste na coleta e análise de informações sobre mercados, novas tecnologias, clientes, concorrentes e tendências sociais gerais, bem como informações obtidas a partir de fontes internas.

Hiit, Ireland e Hoskisson (2008) concluem o assunto controles organizacionais mencionando que os controles financeiros e estratégicos são aspectos importantes dentro das organizações. Sendo que qualquer forma e eficiência de estrutura são determinadas pelo uso de uma correspondência desses controles. Sendo que, cada

tipo de estratégia acarreta em um determinado tipo de controle. Contudo, toda empresa que deseja manter sua vantagem competitiva necessita empregar o maior controle possível em suas atividades (HIIT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

#### 2.4 BALANCED SCORECARD

Em 1990 Kaplan e Norton deram início ao estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*. Este estudo teve como finalidade determinar um método de medição de desempenho para o século XXI; eles focaram suas análises em 12 organizações, sendo que, em 1992 os primeiros resultados desse estudo foram publicados na *Harvard Business Review*. Neste artigo Kaplan e Norton expuseram suas idéias sobre a criação de um abrangente conjunto de indicadores de desempenho organizacional intitulado *balanced scorecard* (BSC) (BOGAN; ENGLISH, 1996).

*Scorecard* significa, em inglês, cartão para registro de resultados; e *balanced* é equilibrado, balanceado (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). Portanto, o nome mostra a característica fundamental dessa ferramenta, o equilíbrio que os indicadores de desempenho devem ter entre si.

O *balanced scorecard* é um processo de gestão estratégica que utiliza vários indicadores de desempenho organizacionais centrados em torno de quatro perspectivas: 1) perspectiva financeira; 2) perspectivas dos clientes; 3) perspectivas dos processos internos; e 4) perspectiva de aprendizado e crescimento, as quais formam a estrutura do *balanced scorecard* como demonstra a figura 1.



FIGURA 1 - Perspectivas do *balanced scorecard*  
 FONTE: adaptado de Kaplan e Norton (1997. p. 10)

Um dos aspectos mais importantes do *balanced scorecard* é a utilização de direcionadores que levam a organização a atuar de acordo com suas estratégias, pois proporciona uma correlação entre os objetivos financeiros e os estratégicos de modo a integrar todos os níveis hierárquicos. Assim, todos os funcionários são capazes de entender como suas ações vão causar impacto nas estratégias da organização (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). Como os próprios Kaplan e Norton (1997) afirmam, o *balanced scorecard* é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais, ele atua como um sistema de gestão estratégica para a administração da estratégia empresarial a longo prazo, assim possibilitando o uso do *balanced scorecard* para viabilização dos 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; d) melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico” (KAPLAN; NORTON, 1997. P. 11) como demonstra a figura 2.

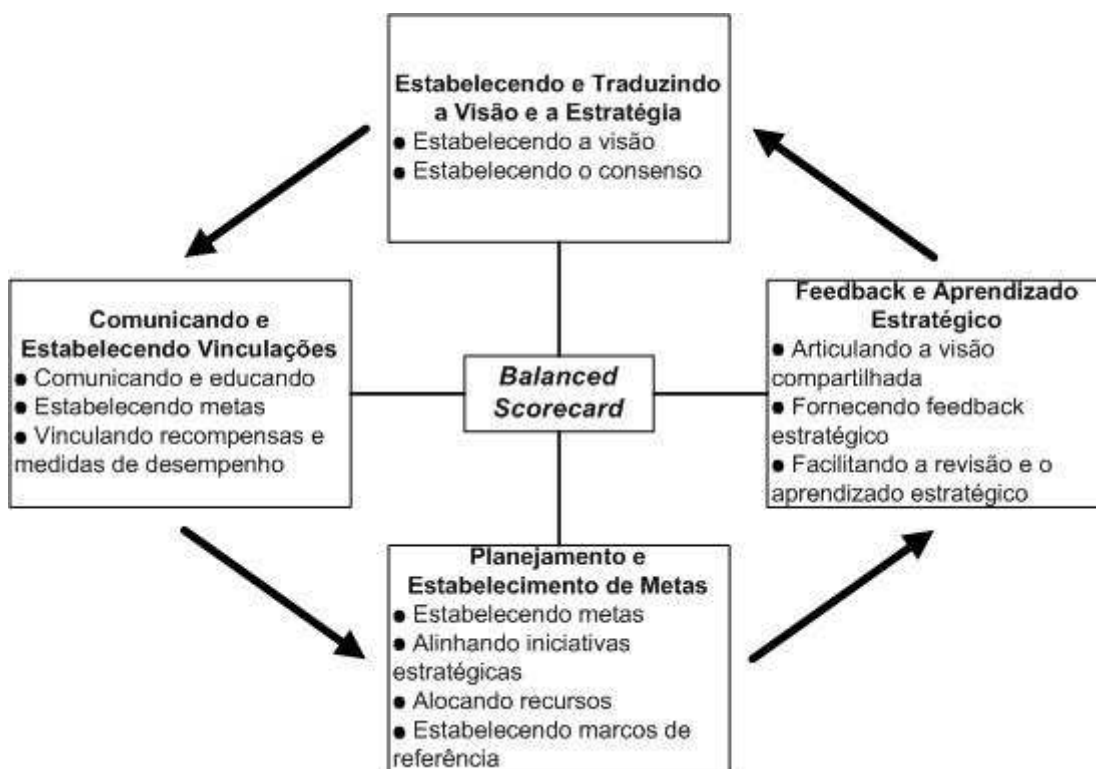


FIGURA 2 - O *balanced scorecard* como estrutura para ação estratégica  
 FONTE: Kaplan e Norton (1997. p. 12)

O primeiro processo mostrado na figura 2, “Estabelecendo e Traduzindo a Visão e a Estratégia”, visa o esclarecimento de uma visão compartilhada que a empresa como um todo deseja alcançar. O processo de comunicação e alinhamento, também demonstrado na figura 2, mobiliza todos os indivíduos para ações dirigidas à consecução dos objetivos organizacionais. O terceiro processo mostrado na figura 2, “Planejamento e Estabelecimento de Metas”, define metas específicas e quantitativas de desempenho para a empresa, formando um conjunto equilibrado de resultados e vetores de desempenho. Por fim, o processo de *feedback* e aprendizado estratégico garante que a organização aprenda sobre sua estrutura em nível estratégico. Contudo, estes processos gerenciais críticos demonstrados na figura 2 são insuficientes de forma isolada, sendo importante a integração entre eles (KAPLAN; NORTON, 1997)

Todo indicador selecionado para um *balanced scorecard* deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina em objetivos financeiros, não sendo um conjunto de objetivos isolados desconexos ou mesmo conflitantes, como exemplifica o quadro 1. Para uma melhor visualização desta relação de dependência

existente entre as perspectivas do *balanced scorecard*, Kaplan e Norton (2000) sugerem a elaboração de um Mapa Estratégico, o qual “insere os itens do *balanced scorecard* de uma organização numa cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com os seus respectivos vetores ou impulsores” (KAPLAN; NORTON, 2000. p. 76).

Perspectiva	Relação de causa e efeito	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Finanças		Crescimento rentável do negócio	Receita operacional Vendas X ano anterior	20% de aumento 12% de aumento	Programas "como"
Clientes		Qualidade do Produto de um associado qualificado	Taxa de retorno Lealdade do cliente	Reduzir em 50% cada ano 60% 2,4 unidades	Programa de gerenciamento da qualidade Programa de lealdade do cliente
Processos internos		Melhorar o desempenho da fábrica	Percentual de mercadorias de fábricas "classe A" Itens em estoque X planejado	70% até o terceiro ano 85%	Programa de desenvolvimento corporativo da fábrica
Aprendizado e crescimento		Treinar e equipar a força de trabalho	Percentual de habilidades estratégicas disponíveis	Ano 1 = 50% Ano 3 = 75% Ano 5 = 90%	Plano de habilidades estratégicas "Mesa" dos comerciantes

QUADRO 1. Relação de causa e efeito entre os indicadores do BSC.

FONTE: Serra; Torres e Torres (2004. p.129)

Portanto, o Mapa Estratégico possui as quatro perspectivas do *balanced scorecard* correspondendo as suas regiões: finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, como demonstra a figura 3.

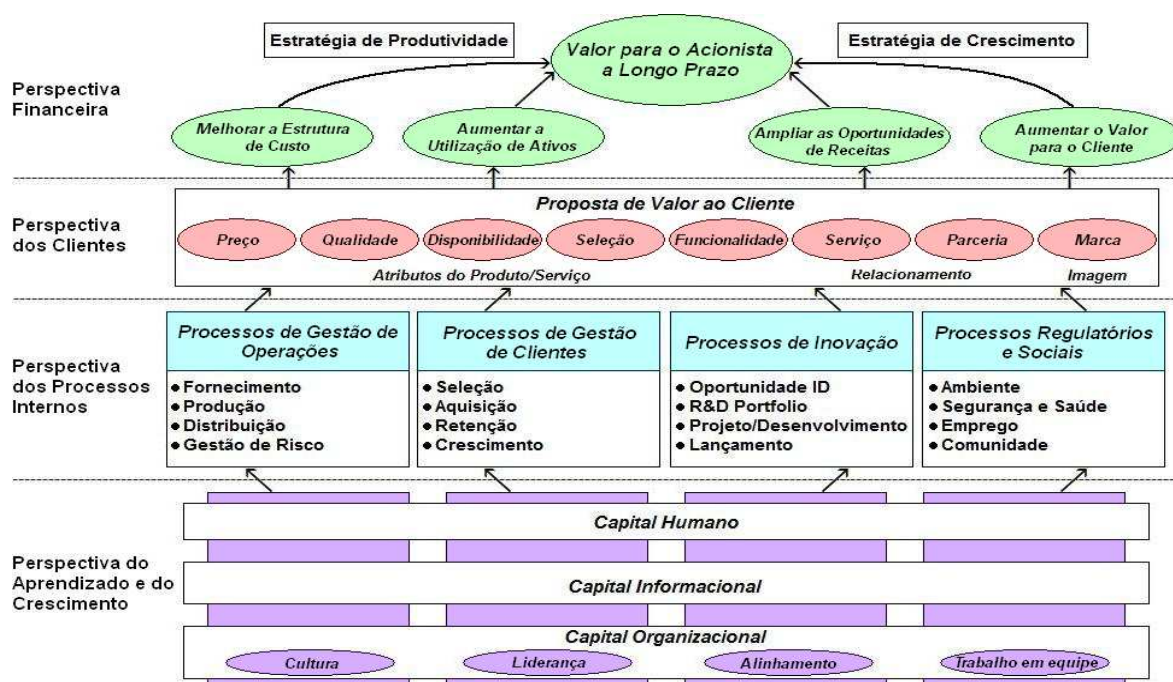


FIGURA 3 - Um mapa estratégico representa como a organização cria valor  
 FONTE: Kaplan e Norton (2004. p. 11)

Para Kaplan e Norton (2000) a melhor maneira de construir um Mapa Estratégico é “de cima para baixo”, ou seja, deve-se partir do destino e ir mapeando as rotas que levarão àquele destino. O primeiro passo para a construção de um Mapa Estratégico é analisar a missão e os valores da organização para então estabelecer o objetivo estratégico, que é o ponto de partida do Mapa. Após, define-se a estratégia financeira que aumentará o valor para os acionistas. Geralmente as empresas dispõem de duas alavancas básicas em sua estratégia financeira: crescimento da receita e aumento da produtividade (KAPLAN; NORTON, 2000). Depois de definido os objetivos para essas alavancas a empresa deve partir para a definição do próximo nível do Mapa Estratégico, a perspectiva do cliente.

A proposição de valor para o cliente é a essência de qualquer estratégia de negócio (KAPLAN; NORTON, 2000), a qual consiste em uma combinação única de atributos de produtos e serviços, de relacionamento com os clientes e de imagem corporativa, assim ela ajuda a organização a conectar seus processos internos à melhoria dos resultados com os clientes (KAPLAN; NORTON, 2000). De modo geral, a proposição de valor é definida entre três fatores diferenciadores: excelência operacional, intimidade com o cliente e liderança do produto.

Após a definição de um diferenciador pela organização o próximo passo para a construção do Mapa Estratégico é determinar os meios pelos quais a empresa alcançará a proposição de valor diferenciada e a melhoria de produtividade necessária à realização dos objetivos financeiros e assim, definir a terceira perspectiva do mapa estratégico: a perspectiva dos processos internos (KAPLAN; NORTON, 2000).

A perspectiva de processos internos ajuda a identificar as atividades organizacionais críticas, as quais se enquadram em quatro processos de alto nível:

“1) construir a franquia, inovando com novos produtos e serviços penetrando em novos mercados e segmentos de clientes; 2) aumentar o valor para os clientes, aprofundando os relacionamentos com os clientes existentes; 3) alcançar a excelência operacional, melhorando o gerenciamento da cadeia de fornecimento, o custo, a qualidade e os prazos dos processos internos, a utilização dos ativos e o gerenciamento da capacidade; e 4) tornar-se boa empresa cidadã, desenvolvendo relacionamentos eficazes com todos os PIs externos” (KAPLAN; NORTON, 2000)”.

Por fim, deve-se fundamentar a base da estratégia empresarial investindo na perspectiva de aprendizado e crescimento. Esta perspectiva se refere as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e a cultura organizacional necessárias para suportar a estratégia e fundamentar as atividades organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2000). Conclui-se que com a aplicação dos Mapas Estratégicos qualquer organização que esteja engajada com suas metas estratégicas obterá maior controle e melhores resultados, assim, garantindo por mais tempo a vantagem competitiva.

Portanto, os Mapas Estratégicos são um complemento ao *balanced scorecard*, pois o verdadeiro poder do *balanced scorecard* ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica e os Mapas Estratégicos auxiliam na comunicação dessa gestão, pois é uma representação pictórica da relação entre as medidas financeiras e não-financeiras do *balanced scorecard* que facilita a comunicação da estratégia a toda a organização.

O *balanced scorecard* precisa ser mais do que uma combinação de 15 a 25 medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em quatro perspectivas. O *balanced scorecard* precisa contar a história da estratégia da unidade de negócios e/ou da organização inteira de modo a exibir a integração das medidas de resultados com os vetores de desempenho através de várias relações de causa e efeito (KAPLAN; NORTON, 1997).

As medidas de resultados são os indicadores de ocorrência. Elas indicam os maiores objetivos da estratégia e se as ações de curto prazo geraram os resultados desejáveis. As medidas dos vetores de desempenho são os indicadores de tendências, que alertam toda a empresa para o que deve ser feito hoje a fim de criar valor no futuro. As medidas de resultado sem os vetores de desempenho criam equívoco em relação à maneira como os resultados devem ser alcançados, e podem levar a ações perturbadas da organização no curto prazo (KAPLAN; NORTON, 1997). Já as medidas dos vetores de desempenho não associadas a resultados que incentivam programas de melhoria localizados, que talvez não ofereçam valor a curto, nem longo prazo para a unidade de negócio. Os melhores *balanced scorecards* esclarecem a história da estratégia com tamanha lealdade que essa poderia ser deduzida através da reunião dos objetivos e medidas, e da vinculação entre eles (KAPLAN; NORTON, 1997).

A implementação do *balanced scorecard* segue uma sequência padrão de etapas, apontadas por Kaplan e Norton (1997), com as seguintes macro-atividades:

- a) Arquitetura do programa de medição, a qual é desdobrada em mais duas atividades: 1) escolha da unidade organizacional; e 2) identificação das relações entre a unidade e a corporação.
- b) Definição dos objetivos estratégicos, a qual é desdobrada em mais três atividades: 1) entrevistas da primeira etapa; 2) sessão de síntese; e 3) *workshop* executivo-1ª etapa.
- c) Escolha dos indicadores estratégicos, a qual é desdobrada em mais duas atividades: 1) reuniões dos subgrupos; e 2) *workshop* executivo-2ª etapa.
- d) Elaboração do plano de implementação, a qual é desdobrada em mais três atividades: 1) desenvolvimento do plano de implementação; 2) *workshop* executivo-3ª etapa; e 3) finalização do plano de implementação.

Portanto, ao final da implantação do *balanced scorecard* a organização deve ter uma ampla visão da estratégia e dos fatores que levam a correta execução desta para melhor dimensionar o desempenho organizacional.

## 2.5 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Segundo Dante (1998) a informação é o resultado da junção, classificação e formatação dos dados de forma que estes representem algo para seu receptor. A informação pode operar como variável de definição sob duas ópticas distintas; a primeira seria de apoiar a definição estratégica e a segunda de criar alternativas diferenciadas de estratégia (MCGEE; PRUSAK, 1994). Mas, para fins deste projeto pretende-se verificar a existência de uma terceira óptica para a informação, de que ela pode apoiar a coordenação, avaliação e controle da implementação da estratégia.

A informação é um ativo intangível e como qualquer outro ativo organizacional necessita ser gerenciada. Para isto existe uma área específica denominada gestão da informação, a qual pode ser definida como todas as ações relacionadas à “obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, para tomar a decisão certa” (DANTE, 1998. p.135). Portanto, a gestão da informação possui como objetivo identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização, para que esta possa reagir, adaptar-se e aprender com as mudanças ambientais da melhor maneira possível, o que inclui o modo como as organizações obtêm, distribuem e usam a informação (TARAPANOFF, 2001).

É bem verdade que existem diversos enfoques para a gestão da informação, mas podemos sintetizá-los em três principais. Existe a abordagem da área de administração, pela qual a gestão da informação visa aumentar a competitividade empresarial e os processos de atualização organizacional. Este aspecto acaba privilegiando a administração da tecnologia da informação sintonizada com os objetivos empresariais (LIMA, 2006).

Também existe o enfoque da tecnologia, que vê a gestão da informação, ainda que dentro de um contexto organizacional, como um recurso a ser otimizado

com o uso de arquiteturas de telemática, ou seja, *hardware*, *software* e redes de telecomunicações (LIMA, 2006).

O último enfoque a ser considerado é o da área da ciência da informação, que se aplica ao estudo da informação em si. A teoria e a prática que envolve criação, identificação, coleta, análise, guarda, representação, disseminação e uso da informação, tendo como princípio o fato de que existe um produtor ou um consumidor de informação, que nela busca um sentido e uma finalidade (DANTE, 1998).

Um fator que potencializa a informação é a tecnologia da informação. Essa tecnologia revolucionou os conceitos de tempo e de espaço e, com isso, também os conceitos de criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação. Como Porter e Millar (1985) afirmam desde a década de 80, o custo do armazenamento, manipulação e transmissão das informações está caindo com rapidez ao mesmo tempo em que se expandem as fronteiras do viável no processamento da informação. A transformação tecnológica está expandindo para explorar oportunidades com maior rapidez do que a capacidade dos gerentes para explorar essas (PORTER; MILLAR; 1985).

Nota-se há décadas que os concorrentes estão utilizando a informação para desenvolver a vantagem competitiva, os altos gerentes reconhecem a necessidade de se envolverem diretamente na gestão da nova tendência. Entretanto, por conta da dinâmica dessa área, acabam não sabendo como participar desse processo (PORTER; MILLAR; 1985).

Apesar da tecnologia ser um fator importante no uso da informação, diversos autores, entre eles Davenport (1998), McGee e Prusak (1994), afirmam que ela deve ser considerada como suporte da informação e não o contrário. A informação é o que deve estar de acordo com as necessidades da organização em vez da tecnologia. Portanto, informação é recurso estratégico, que necessita de atenção e tratamento gerencial adequado.

Para a gestão da informação como um processo, é preciso definir alguém que o gerencie e que atue de maneira a reforçar a cooperação necessária entre os vários setores da organização. No entanto, como ressalta Davenport (1998), o enfoque principal do processo deve estar nas necessidades e na satisfação do cliente da informação, o que torna a administração informacional realmente efetiva.

Mesmo que a gestão da informação possa se considerada um processo elementar, e de fácil aplicação nas organizações, Davenport (1998) afirma que são poucas as que têm os seus processos sistematizados de forma efetiva. Segundo Davenport (1998), é muito importante que a organização identifique todos os passos de um processo informacional: as fontes e as pessoas. No sentido de entender um pouco este modelo proposto por ele, é válido descrever as macroatividades propostas, que consistem em: 1) determinação das exigências; 2) obtenção; 3) distribuição; e 4) utilização, conforme demonstrado na figura 4.

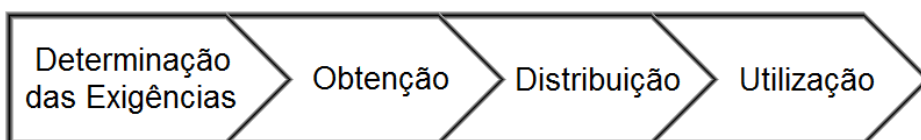


FIGURA 4 - O processo de gerenciamento da informação  
FONTE: Davenport (1998. p.175)

A determinação das exigências é o passo mais subjetivo, sendo difícil para qualquer grupo externo à função compreender o que é realmente preciso. Portanto, esta etapa serve mais para entender o mundo do negócio do que definir necessidades e requer perspectivas como política, psicológica, cultural, estratégica e ferramental, além de avaliação individual e organizacional (DAVENPORT, 1998).

A obtenção é uma atividade ininterrupta que deve incorporar um sistema de aquisição contínua, que possui várias sub-atividades, como exploração do ambiente informacional; classificação da informação em uma estrutura pertinente; formatação e estruturação das informações (DAVENPORT, 1998).

Na distribuição deve haver um processo informacional bem elaborado e de fácil acesso aos usuários que possuem uma demanda. Sendo esta atividade ligada ao modo como a informação é formatada e disseminada para os indivíduos da empresa. Uma arquitetura informacional eficiente com suporte da tecnologia pode conduzir de forma competente os usuários à informação de que precisam (DAVENPORT, 1998).

Por fim, o uso da informação é onde o indivíduo ou grupo irá absorver a informação capturada, contextualizada e distribuída, a fim de suprir suas necessidades (DAVENPORT, 1998).

A gestão da informação tem papel fundamental na definição da estratégia organizacional, segundo McGee e Prusak (1994). Para esses autores o gerenciamento eficiente da informação implica ter consciência do próprio papel da informação na definição das estratégias organizacionais. Mais do que isso, a informação deve ser capaz de possibilitar alternativas de estratégias que podem ser visualizadas por meio da informação ou, ainda, oportunidades e ameaças no ambiente externo.

Outros autores que também trazem um modelo de processo de gestão da informação são McGee e Prusak (1994). O modelo apresentado por McGee e Prusak (1994) é demonstrado de forma mais completa em relação as fases do processo se comparado ao de Davenport (1998), como se pode constatar a partir da figura 5.

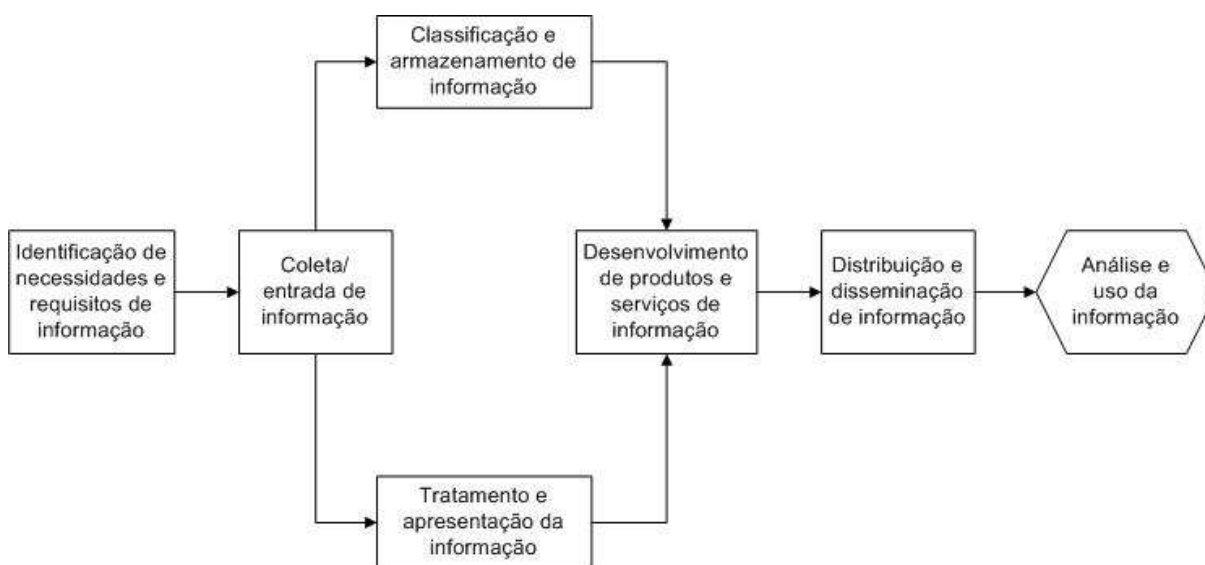


FIGURA 5 - Tarefas do processo de gerenciamento de informações  
 FONTE: McGee e Prusak (1994. p.108)

A primeira fase, do modelo apresentado por estes autores, é a identificação das necessidades e requisitos de informação. Esta fase é considerada por McGee e Prusak (1994) a mais importante dentro do processo, mas as pessoas acabam a ignorando, pois acreditam que podem intuir ou adivinhar a informação necessária. Também acreditam que os sistemas por si só já são capazes de identificar suas necessidades informacionais.

Durante a fase de identificação das necessidades é necessário garantir a variedade informacional, ou seja, que o usuário tenha um número de fontes que alimentam um sistema tão variado quanto o ambiente que o sistema busca interpretar. Também é necessário minimizar o fato de que “as pessoas não sabem o que não sabem”, o profissional de informação, antes da entrevista, precisa ter conhecimento das fontes de informação disponíveis que podem ser valiosas para o cliente ou sua organização. Por fim, nesta fase deve-se contemplar um plano sistemático para a aquisição e coleta de informações.

A segunda fase é a de classificação e armazenamento de informação juntamente com o tratamento e apresentação da informação. Juntamente, pois McGee e Prusak (1994) afirmam que estas duas fases acontecem, muitas vezes, simultaneamente. Nesta fase o profissional da informação deve se certificar de que o sistema está adaptado ao modo como os usuários trabalham com a informação; encarar a classificação da informação por vários ângulos; e não ignorar a dimensão do projeto.

A terceira fase do modelo de McGee e Prusak (1994) é o desenvolvimento de produtos e serviços de informação e durante esta fase deve-se tentar envolver ao máximo o elemento humano, para tentar integrar as pessoas ao processo de forma a gerar um produto/serviço de informação que condiga com o esperado pelos usuários.

A penúltima fase do processo é a distribuição e disseminação da informação, que também prevê alguns cuidados como: estimular a pró-atividade individual, negociar com usuários-chave para serviços especiais e preencher a lacuna intelectual (McGee e Prusak, 1994), para que assim a informação esteja disponível em tempo hábil à pessoa que dela necessitar.

Por fim, a última fase é a de análise e uso da informação, que é de grande responsabilidade do usuário, o qual a utiliza e verifica se esta informação foi relevante as suas necessidades ou não.

Portanto, para fins deste projeto pretende-se aplicar o modelo proposto por McGee e Prusak (1994) na fase subsequente deste projeto, o estudo de caso. Pois, este modelo traz em detalhamento o processo como um todo e, principalmente, os autores apresentam um foco com ênfase na informação como insumo e produto da estratégia organizacional, a qual é o outro objeto deste estudo.

### 3 PRESSUPOSTO ORIUNDO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A partir da teoria estudada pode-se pressupor que os controles estratégicos, especificamente o *balanced scorecard*, objeto deste estudo, utilizam durante seu processo uma quantidade elevada de informações oriundas das mais diversas fontes internas e externas à empresa. Tal quantidade e diversidade informacional exige um gerenciamento adequado da informação, pois, a todo o momento, há trocas e comparações de informações que envolvem toda a organização e seu desempenho perante o mercado.

Com a implementação de algumas atividades do processo de gestão da informação, apresentado por McGee e Prusak (1994), nas etapas do modelo do *balanced scorecard*, as organizações podem obter economia de tempo e recursos, entre outros benefícios. Visando alcançar tais benefícios, propõem-se adotar algumas das fases do processo de gestão da informação. Estas fases, a seguir, serão apresentadas separadamente do processo, pois a associação delas as etapas do *balanced scorecard* é relacionada à necessidade mais inerente de cada uma das etapas propostas por Kaplan e Norton (1997). Visando auxiliar de forma mais efetiva o processo do *balanced scorecard* conforme suas deficiências mais evidentes em relação ao trato informacional.

A primeira etapa do processo do *balanced scorecard* prevista por Kaplan e Norton (1997) é o estabelecimento e tradução da visão e da estratégia organizacional. Nesta etapa, a preocupação da alta gerência, ao definir as metas do BSC, é buscar o consenso entre os objetivos estratégicos de forma a evidenciar a contribuição e a integração das diferentes unidades funcionais (KAPLAN; NORTON, 1997). Esta etapa pode ser otimizada com a adição de atividades da fase de coleta e entrada de informação prevista por McGee e Prusak (1994), pois durante a definição das metas e esclarecimento e tradução da visão e da estratégia organizacional é evidente a necessidade de grandes quantidades de informação interna a organização, que propiciem o melhor entendimento da situação estratégica organizacional e consenso entre a alta gerência a respeito das metas das perspectivas do *balanced scorecard* que melhor identificam a visão e a estratégia organizacional.

Os pontos a serem destacados nessa fase do processo de gestão da informação são: 1) identificação das fontes de informação; e 2) sistematização da aquisição da informação. Tais fatores, destacados por McGee e Prusak (1994), podem auxiliar a primeira etapa do *balanced scorecard*, pois se pressupõe que o cuidado com as fontes de informação e sistematização da coleta poupariam tempo e esforços da alta gerência no momento da aquisição das informações pertinentes a essa etapa, tornando o trabalho mais efetivo.

A segunda etapa do *balanced scorecard* prevista por Kaplan e Norton (1997) é a comunicação e estabelecimento de vinculações. Tal etapa visa melhorar a comunicação dos objetivos estratégicos aos funcionários e incentivar o diálogo entre as unidades de negócios e os executivos e diretores da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Quando se trata de comunicar algo a alguém é importante se preocupar com a forma como esta comunicação dar-se-á. McGee e Prusak (1994) discutem isso na fase de desenvolvimento de produtos e serviços de informação, que compõe o processo de gestão da informação. Os pontos destacados por eles nesta fase são: 1) envolvimento do usuário final com a definição da apresentação; 2) priorização da apresentação da fonte primária da informação; e 3) apresentação das informações atualizadas e de fontes confiáveis. Ao incorporar a preocupação com o desenvolvimento de produtos e serviços de informação no *balanced scorecard* espera-se melhorar o meio de comunicação no processo do *balanced scorecard*, pois se entregará um produto informacional, por exemplo, um newsletter, no formato que os funcionários mais necessitem, e que, por consequência, consultem com maior regularidade.

A terceira etapa do *balanced scorecard* prevista por Kaplan e Norton (1997) é o planejamento e estabelecimento de metas. Esta etapa trata do estabelecimento, pelos altos executivos, das metas que guiarão o *balanced scorecard*. Durante esta etapa é importante identificar as necessidades e requisitos de informação desses executivos, pois a quantidade de informações necessárias também é grande e oriunda tanto de fontes externas à empresa, quanto de fontes internas.

A identificação das necessidades e requisitos de informação é uma das fases do processo descrito por McGee e Prusak (1994). Os pontos destacados por eles nesta fase são: 1) a diversificação das fontes de informação segundo seus objetivos

de uso; e 2) a identificação das necessidades informacionais de forma sistemática. Ao se incorporar esta preocupação ao *balanced scorecard* espera-se melhorar a qualidade das informações captadas para a elaboração das metas para a organização atingir, assim tornando as metas precisas e bem fundamentadas. Também se espera diminuir o esforço e o tempo gastos com a procura de informações.

A última etapa do *balanced scorecard* prevista por Kaplan e Norton (1997) é a do feedback e aprendizado estratégico, o qual visa criar instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo (KAPLAN; NORTON, 1997). Para que o aprendizado não seja em vão é necessário disponibilizar meios de tratamento e guarda das informações geradas nesse contexto.

Visando contribuir com a quarta etapa do *balanced scorecard* propõem-se incorporar alguns dos pontos destacados por McGee e Prusak (1994) no processo de gestão da informação. Estes pontos são: 1) preocupar-se com a forma com que os usuários poderão ter acesso às informações; 2) ter um esquema de classificação tão variado quanto a natureza do material; e 3) sintetizar a informação. Ao se preocupar com essas três questões pretende-se que as organizações pensem em um meio de guardar e disponibilizar as informações geradas com a aprendizagem estratégica. Assim, o conhecimento criado não se perderá, facilitando a recuperação dessas informações e proporcionando mais um diferencial competitivo perante o mercado.

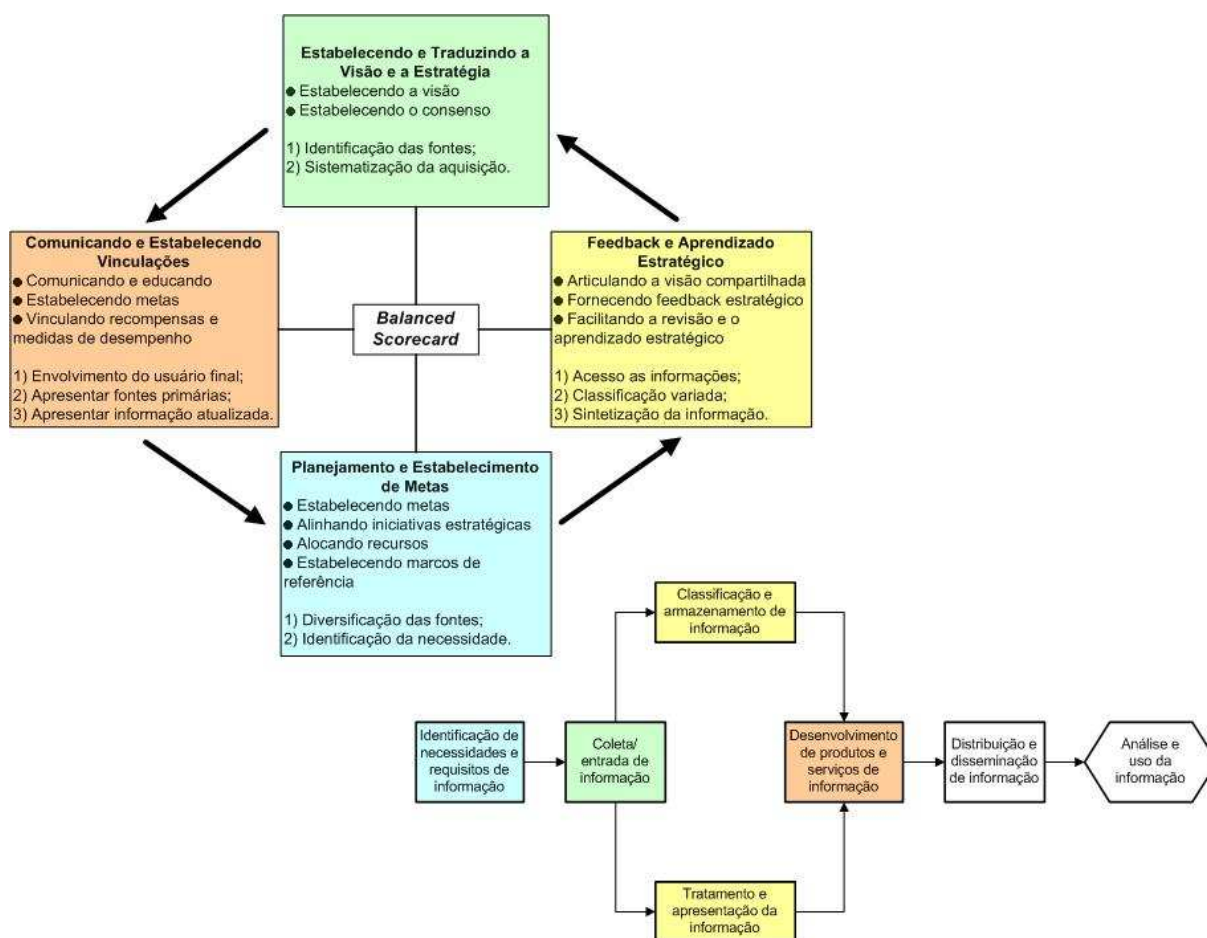


FIGURA 6 - Vinculação da gestão da informação com o *balanced scorecard*<sup>1</sup>  
 FONTE: O autor (2010).

Assim sendo, a gestão da informação pode ser uma aliada no processo do *balanced scorecard*, pois aumenta a capacidade das empresas em lidar com a informação captada e gerada pelo *balanced scorecard* de forma sistemática, visando tornar o processo mais dinâmico e, assim, gerando um diferencial competitivo. O processo de controle estratégico passa a ter maior integração informacional, evitando erros e redundâncias no fluxo da informação, o que pode gerar economia de tempo e recursos para a organização durante a implantação e execução do *balanced scorecard*.

<sup>1</sup> Esta figura encontra-se ampliada no apêndice C.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao se elaborar um projeto de pesquisa faz-se necessário determinar a metodologia a ser aplicada para que a investigação produza o resultado esperado. Primeiramente, é necessário determinar o tipo da pesquisa a ser aplicada, pois tal caracterização auxilia a definição dos parâmetros metodológicos a serem seguidos.

Dentre as formas possíveis de pesquisa caracterizadas de acordo com o objetivo geral, caracterização esta comumente utilizada, Santos (1999) destaca três tipos: 1) pesquisa exploratória; 2) pesquisa descritiva; e 3) pesquisa explicativa.

A pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade em relação a um fenômeno para se conhecer a variável de estudo como se apresenta, seu significado e o contexto onde se insere, sendo que na maioria das vezes é feita por meio de levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam/atuam na área, visitas a web sites, entre outros (SANTOS, 1999).

A pesquisa descritiva é a que observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos sem manipulá-los, identificando a existência de relação entre variáveis. Assim, procurando descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Por fim, a pesquisa explicativa “tem como preocupação identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 1996. p.46).

Assim sendo, com base nos objetivos apresentados neste estudo, esta pesquisa se caracteriza por ser um estudo exploratório, pois visa verificar de que maneira o processo de gestão da informação, descrito por McGee e Prusak (1994) pode otimizar o processo do *balanced scorecard* aplicados pelos profissionais da área, assim, visando um preceito de um procedimento do *balanced scorecard* aliado a gestão da informação.

### 4.1 FUNDAMENTAÇÃO DE PESQUISA

Esta pesquisa iniciou-se com o estudo teórico das áreas de administração estratégica e gestão da informação. Buscou-se identificar e analisar as descrições

de processos da ferramenta *balanced scorecard* e do processo de gestão da informação, assim formando um pressuposto teórico. A fundamentação teórica e o pressuposto oriundo dela foram utilizados para estruturar o roteiro de entrevista aplicada aos profissionais identificados como estudiosos e utilizadores do *balanced scorecard*.

#### 4.2 UNIVERSO E AMOSTRA DE PESQUISA

Para a execução deste estudo exploratório o universo de profissionais atuantes, teórica ou empiricamente, é composto por profissionais que estudem ou atue na área de controles estratégicos especificamente lidando com o *balanced scorecard*. Fato este que proporciona um número indeterminado de pessoas compondo o universo de pesquisa.

Para simplificar o estudo optou-se por restringir a seleção da amostra à profissionais da cidade de Curitiba, pois tentar identificar profissionais dessa área em âmbito nacional seria um complicador em termos de tempo e mobilidade geográfica. Como é difícil mensurar o número de pessoas atuando na área de controles estratégicos, mesmo em Curitiba, a amostra foi de escolha aleatória e com um número mínimo de 3 profissionais entrevistados atuantes na área de educação, consultoria ou empresariado. Os entrevistados tiveram as seguintes características para poder contribuir de forma construtiva com o estudo:

- a) Experiência, pelo menos de cinco anos, com o processo de *balanced scorecard* aplicando ou estudando.
- b) Ter atuado ou ainda atuar em uma organização; ou estudado profundamente o processo de aplicação do *balanced scorecard*.

Tais características se fazem necessárias para que o estudo consiga atingir seus objetivos, pois assim se terá a noção de aplicação dos controles estratégicos pretendida para poder vincular esta área e a gestão da informação de forma cumprir o objetivo geral deste estudo.

Assim sendo, os sete especialistas entrevistados são profissionais com experiência empírica e teórica sobre o *balanced scorecard*. Quatro deles são doutores e professores em cursos de administração na cidade de Curitiba, dois professores da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR) e dois

professores da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Os outros três especialistas entrevistados são consultores empresariais. Um atuando de forma autônoma e os outros dois trabalhando para empresas de consultoria empresarial.

#### 4.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados para este estudo foi realizada por meio da técnica de entrevista individual com cada profissional identificado. O roteiro de entrevista foi composto por 14 questões embasadas na literatura estudada e separada por área, o primeiro terço com questões referentes ao *balanced scorecard*, o segundo terço referente à gestão da informação e o último terço referente à contribuição da gestão da informação no processo do *balanced scorecard*.

Os profissionais que foram entrevistados são pós-graduados e atuantes na área de controles estratégicos.

Durante a entrevista foram necessários alguns materiais para registro das informações, tais como: um caderno para anotação das respostas; canetas, lápis e borracha também para anotações; e um aparelho para gravação de áudio, que será utilizado somente se o entrevistado permitir.

#### 4.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta de dados o pesquisador necessita analisá-los. A fim de garantir a qualidade da análise, sem envolver julgamentos implícitos, preconceitos, intuições e opiniões de senso comum o pesquisador deve diversificar suas fontes e ter imparcialidade (GIL, 1996).

Por tanto, para fins deste projeto o método, de análise utilizada foi o da comparação entre os dados coletados com a teoria estudada. Ou seja, os dados coletados foram tratados de forma a montar esquematicamente os processos do *balanced scorecard*, proposto por Kaplan e Norton (1997), e de gestão da informação, proposto por McGee e Prusak (1994).

Durante o processo de análise, consideraram-se os quatro princípios para garantia da qualidade da análise apresentados por Yin (2005): 1) na análise deve-se deixar claro que ela se baseou em todas as evidências possíveis; 2) a análise

abrangeu todas as principais interpretações concorrentes; e 3) a análise dedicou-se aos aspectos mais significativos do estudo.

#### 4.5 REDAÇÃO DO RELATÓRIO

Segundo Gil (1996) o relatório de uma pesquisa deve ser conciso e seguir algumas recomendações como: 1) identificar claramente como foram coletados os dados; 2) quando a categorização dos dados e sua interpretação estiverem vinculados a uma teoria, esta deve ser fundamentada em um referencial teórico; 3) deve-se esclarecer a fidedignidade dos dados obtidos. Tudo a fim que o leitor do relatório possa analisar e qualificar os resultados apresentados.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O *balanced scorecard* é uma importante ferramenta de controle estratégico utilizada pelas organizações, a qual revolucionou o modo como as empresas avaliam seu desempenho interno perante a estratégia planejada.

A quantidade e variedade de informações coletadas e geradas durante o processo do *balanced scorecard* é elevada. Este fato pôde-se verificar tanto na literatura estudada, quanto nos relatos dos especialistas entrevistados. Também foi possível verificar que os problemas informacionais são inerentes a todas as organizações em todos os níveis hierárquicos. Porém, estes problemas são mais aparentes nos níveis gerenciais mais altos das empresas, pois causam maiores transtornos em relação às decisões que necessitam ser tomadas.

As informações obtidas para este estudo, primeiramente, vieram da fundamentação teórica, que traz a literatura pertinente das áreas de controle estratégico e gestão da informação. Sendo que em um segundo momento, as informações obtidas foram oriundas de sete entrevistas realizadas com três consultores empresariais, que aplicam o *balanced scorecard*, quando necessário, aos casos de seus clientes, e quatro professores universitários de cursos de administração, que estudam e ensinam as práticas do *balanced scorecard*.

A partir dessas informações coletadas pode-se analisar e comparar a teoria estudada com as práticas observadas e relatadas pelos especialistas, possibilitando a integração entre os conceitos de gestão da informação e *balanced scorecard*. A seguir apresentam-se as análises, discussões e resultados obtidos com este estudo exploratório.

### 5.1 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

A natureza adaptativa do *balanced scorecard* proporcionou respostas, as questões da entrevista aplicada, bastante diversificadas. Pois, percebeu-se que de acordo com as experiências, grau de estudo e familiaridade com o processo dos entrevistados, as respostas foram mais ou menos críticas em relação aos

problemas informacionais, frequentemente, enfrentados pelas organizações em relação à construção e aplicação de seu *balanced scorecard*.

As respostas referentes as perguntas de caráter fechado estão apresentadas no quadro 2, apêndice B. Estas permitiram obter um conhecimento prático da aplicação do *balanced scorecard* por meio da alternativa selecionada e das considerações e relatos feitos pelos entrevistados, lembrando que por se tratar de uma entrevista, mesmo as perguntas fechadas proporcionaram comentários e discussões registrados e tratados posteriormente, bem como as questões de caráter aberto.

Na primeira entrevista realizada com um professor da UFPR o especialista mostrou-se preocupado com a falta de tratamento informacional no processo do *balanced scorecard*, sendo bastante crítico com o modelo apresentado por Kaplan e Norton (1997), pois ele considera o *balanced scorecard* reducionista das características organizacionais, apesar de considerá-lo importante para as empresas do século XXI. Segundo seus relatos as organizações não costumam planejar um sistema de informação para auxiliar o *balanced scorecard*, assim, tratando as informações que recebem de acordo com o momento, sem o cuidado de sistematizar a coleta, análise, guarda e disseminação das informações que são insumo e produto para o *balanced scorecard*.

O primeiro entrevistado concordou com as inserções das fases do processo de gestão da informação no *balanced scorecard* e se mostrou interessado com o processo de gestão da informação apresentado, especificamente com relação à otimização da comunicação visando a aprendizagem organizacional.

O segundo profissional entrevistado foi o consultor autônomo, o qual se mostrou mais satisfeito com a forma como as empresas constroem e aplicam o *balanced scorecard*. Contudo, ele destacou a falha de comunicação como sendo um fator dificultador para o bom andamento do *balanced scorecard*, sendo a maior dificuldade de comunicação entre os setores que compõem uma organização.

Quando indagado a respeito do trato informacional e da figura que congrega os dois processos, sua percepção foi que a gestão pode auxiliar o

*balanced scorecard*, mas que as dificuldades encontradas pelas organizações são mais ligadas à cultura, que a ferramenta.

A terceira entrevista realizada foi com um dos especialistas atuantes em uma empresa de consultoria empresarial. Este especialista afirmou que na maioria das vezes as empresas empregam bem os conceitos estabelecidos por Kaplan e Norton (1997). Mas, como os demais entrevistados anteriormente, as falhas de comunicação das informações foram apontadas como a principal dificuldade enfrentada.

Em relação ao trato informacional, o consultor afirmou que há várias dificuldades durante o processo do *balanced scorecard* e que a adoção de aspectos do processo de gestão da informação pode melhorar a disseminação. Sendo que, a gestão também pode melhorar a comunicação e o entendimento dos funcionários quanto ao *balanced scorecard* aplicado pela organização onde trabalhe.

A quarta entrevista realizada foi com um professor da PUC-PR, que é um dos autores de um livro sobre o *balanced scorecard*. Este entrevistado afirmou que as organizações geralmente aplicam bem o *balanced scorecard*, mas que pecam quanto ao equilíbrio entre os indicadores estabelecidos. Sua afirmativa foi que grande parte dos indicadores não acompanha a dinâmica da empresa, pois são deliberados e poucas vezes são atualizados.

O entrevistado afirmou que o tratamento dado as informações durante o *balanced scorecard* é difícil em relação a coleta e guarda das informações, pois geralmente cada indivíduo envolvido no processo cria seu próprio meio de coleta e repositório de dados, dificultando a comunicação.

O quinto entrevistado foi um professor da PUC-PR. Este especialista contribui com uma discussão muito rica sobre o *balanced scorecard* e a gestão da informação. Suas respostas contribuiriam especialmente com a alteração do pressuposto elaborado a partir da fundamentação teórica. Pois, a entrevista contou com a fundamentação empírica e teórica de sua experiência.

A sexta entrevista foi com um professor da UFPR, este se mostrou tranquilo com o tratamento informacional realizado durante o *balanced scorecard*, pois em sua visão as organizações têm consciência que a

informação é importante e por isso, dependendo de cada caso, o bom fluxo informacional é naturalmente adequado ao ambiente.

Este profissional está satisfeito com o modo como as organizações utilizam o *balanced scorecard* e por isso se absteve em relação à contribuição das fases do processo de gestão da informação para o modelo.

Na sétima e última entrevista o consultor, atuante em outra empresa de consultoria, afirmou que a dificuldade de comunicação é a que ele considera mais aparentes na maioria das empresas com as quais já trabalhou. Quando é necessária estreita comunicação entre setores, para construção e aplicação do *balanced scorecard*, as organizações enfrentam dificuldades. Segundo este especialista, se as organizações planejassem melhor a implantação de seus sistemas de informação, essa problemática poderia ser minimizada.

O maior consenso encontrado entre os entrevistados é referente a dificuldade de disseminação da informação, ou, como demonstrado pelo modelo de Kaplan e Norton (1997) a comunicação das informações, pois a maioria dos entrevistados apontou que raramente as empresas se preocupam com um sistema de informação específico para a comunicação da informação referente ao *balanced scorecard*. Um dos entrevistados ressaltou que sempre há dificuldades de comunicação nas empresas, mas que este é um dos desafios do *balanced scorecard*.

De encontro com a questão da comunicação, os sistemas de informação adotados pelas empresas para acompanhamento do seu *balanced scorecard* também foram um aspecto criticado pelos entrevistados. Alguns se mostraram incomodados com o fato das empresas não se preocuparem com a adoção de um sistema para o *balanced scorecard*, o qual a maioria considera importante para que as atividades relacionadas ao *balanced scorecard* ocorram de forma mais integrada. Aspecto também destacado como possível minimizador dos problemas de disseminação da informação.

Outro ponto importante a destacar é referente a coleta das informações para construção e acompanhamento do *balanced scorecard*. Notou-se que cada um dos entrevistados relatou três fontes de informação diferentes para a aplicação do *balanced scorecard*, demonstrando que não há uma preocupação das organizações em sistematizar e estabelecer parâmetros para coletar

informações. Simplesmente, utilizam o que há e o que identificam conforme o momento de necessidade.

Por mais que os relatos coletados sejam diferentes em alguns aspectos, ficou evidente que o problema com o gerenciamento da informação durante o processo do *balanced scorecard* já foi enfrentado por eles, em graus diferentes e em aspectos do processo de gestão da informação diferentes.

## 5.2 PRESSUPOSTO COMPLEMENTADO CONFORME OS RELATOS DOS ESPECIALISTAS

O pressuposto originário da análise e comparação das teorias estudadas, apresentado no capítulo três deste estudo, sofreu alterações devido aos relatos dos especialistas entrevistados. A figura 7 sintetiza estas modificações, sendo que, em seguida a ela são apresentadas as explicações para as alterações.

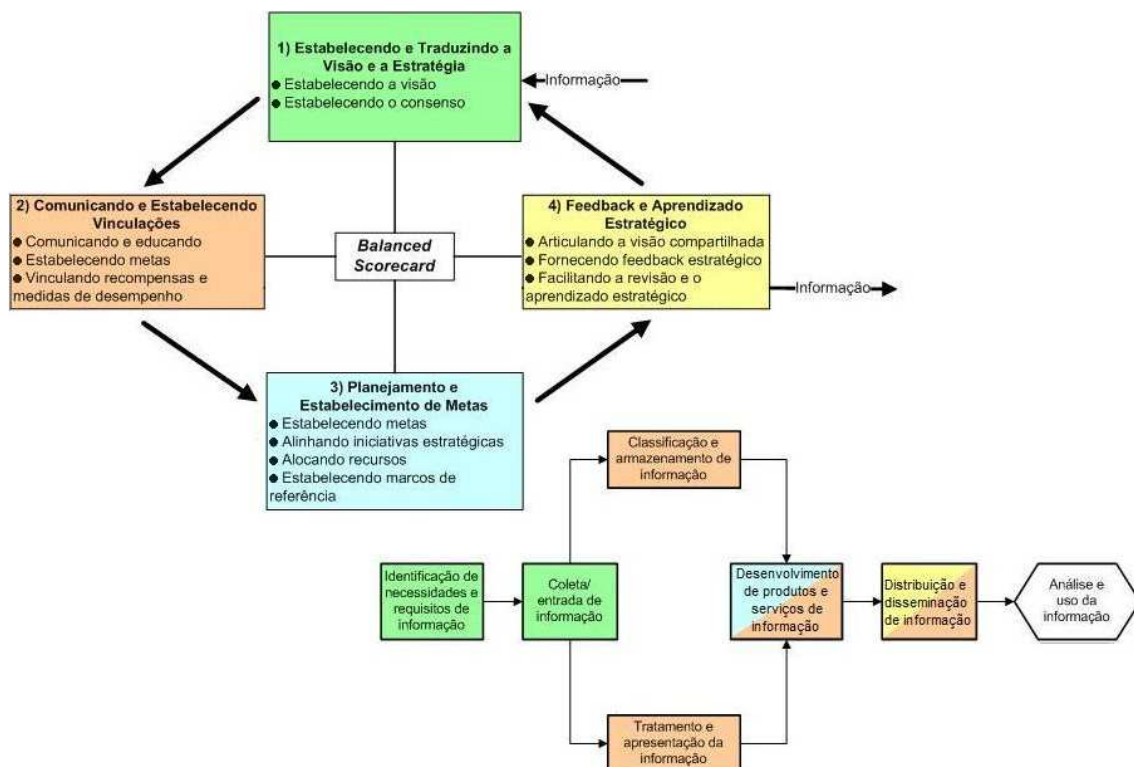


FIGURA 7- Vinculação da gestão da informação ao *balanced scorecard* segundo os especialistas<sup>2</sup>  
 FONTE: O autor (2010).

<sup>2</sup> Esta figura encontra-se ampliada no apêndice C.

Notou-se, a partir das entrevistas aplicadas, que a vinculação de fases referentes ao processo de gestão da informação, demonstrado por McGee e Prusak (1994), ao modelo do *balanced scorecard*, apresentado por Kaplan e Norton (1997) é mais complexo que o esperado. A teoria estudada expõe que os controles estratégicos, especificamente o *balanced scorecard*, utilizam durante seu processo uma quantidade elevada de informações oriundas das mais diversas fontes internas e externas a empresa, fato este comprovado pelas entrevistas aplicadas. Tal quantidade e diversidade informacional exige um gerenciamento adequado da informação, pois a todo o momento há trocas e comparações de informações que envolvem toda a organização e seu desempenho perante o mercado.

Com a implementação de algumas fases do processo de gestão da informação, segundo McGee e Prusak (1994), nas etapas do modelo do *balanced scorecard* as organizações podem obter economia de tempo e recursos, entre outros benefícios. Tais benefícios são difíceis de mensurar sem a devida aplicação destes em uma organização, mas de acordo com as entrevistas, estes resultados são viáveis.

As fases do processo de gestão da informação, a seguir, são apresentadas distintamente do processo como um todo, pois a associação delas as etapas do *balanced scorecard* é relacionada a necessidade mais inerente de cada uma das etapas propostas por Kaplan e Norton (1997). Assim, visando auxiliar de forma mais efetiva o processo do *balanced scorecard* conforme suas deficiências mais evidentes em relação ao trato informacional.

A primeira etapa do modelo do *balanced scorecard* prevista por Kaplan e Norton (1997) é o estabelecimento e tradução da visão e da estratégia organizacional. Nesta etapa a preocupação da alta gerência, ao definir as metas do *balanced scorecard*, é buscar o consenso entre os objetivos estratégicos de forma a evidenciar a contribuição e a integração das diferentes unidades funcionais (KAPLAN; NORTON, 1997). Esta etapa pode ser otimizada com a adoção de duas fases do processo de gestão da informação: 1) identificação de necessidades e requisitos de informação; e 2) coleta e

entrada de informação. Pois, durante o esclarecimento e tradução da visão e da estratégia organizacional é evidente a necessidade de grandes quantidades de informação interna a organização, que propiciem o melhor entendimento da situação estratégica organizacional e consenso entre a alta gerência a respeito das metas e das perspectivas do *balanced scorecard*, que melhor identificam a visão e a estratégia organizacional. Nesta etapa do *balanced scorecard* a informação é insumo para o restante do modelo.

Esta vinculação é válida, pois os entrevistados relataram que o estabelecimento e tradução da visão e da estratégia organizacional não são tão fáceis quanto poderiam ser, porque a maioria das empresas estabelecem objetivos e metas, mas não se preocupam em designar uma pessoa ou grupo específico para coordenar a atualização e o monitoramento, o que é imprescindível para o *balanced scorecard*. Se não houver um acompanhamento sistemático, os indicadores se desgastam. Sendo que, a principal fonte utilizada para a coleta de informações é o próprio plano estratégico. O *balanced scorecard* é como um painel que fornece indicadores do desempenho da estratégia organizacional, e de seus objetivos estratégicos, portanto necessita na sua fase de construção, que um plano estratégico exista, indique seus principais objetivos e mostre claramente o que a organização é atualmente e o que deseja ser nos anos futuros. Além disso, ainda na fase de construção, é necessário que a organização conheça seus principais processos operacionais, aqueles que lhe dão vantagem competitiva, bem como as pessoas responsáveis por eles, além de suas entradas e saídas.

De acordo com os relatos, em geral, a coleta de dados é problemática, pois as comissões de implementação são externas, o que gera a necessidade de um processo de aculturação para a correta compreensão da dinâmica da empresa e suas políticas de informações.

No momento de comparação dos indicadores com a execução, os entrevistados relatam que se tem a gestão das informações do *balanced scorecard*. Neste momento, são fatores importantes, segundo os entrevistados: 1) o procedimento de coleta e mensuração dos dados relativos aos indicadores previamente definidos para o *balanced scorecard*; 2) a alimentação de alguma ferramenta informacional e das bases de dados únicas, preferencialmente,

onde serão armazenados os dados; 3) a existência de uma interface, de fácil acesso, sem ser de difícil visualização e que permita ao gestor, rapidamente, acessar os dados relativos aos indicadores que deseja e rapidamente traduzi-los em informações relevantes para sua análise e tomada de decisão. Contudo, deve estar claro que, quem estabelece relevância para as informações são as pessoas com acesso aos dados e que delas se utilizarão para as decisões a serem tomadas.

Os pontos a serem destacados nas duas fases do processo de gestão da informação vinculadas a primeira etapa do modelo do *balanced scorecard* são: 1) identificação das necessidades e fontes de informação; 2) diversificação das fontes; e 3) sistematização da aquisição da informação. Tais fatores, destacados por McGee e Prusak (1994), podem auxiliar a primeira etapa do *balanced scorecard*, pois se entende que o cuidado com as fontes de informação e sistematização da coleta poupariam tempo e esforços da alta gerência no momento da aquisição das informações pertinentes para o esclarecimento da estratégia, tornando o trabalho mais efetivo. A obtenção das informações só será facilitada se o planejamento e implementação da ferramenta, *balanced scorecard*, estiver realmente alinhada com o cotidiano organizacional, e para que isto ocorra da melhor maneira possível é que se propõem a vinculação das duas primeiras etapas do processo de gestão da informação.

A segunda etapa do *balanced scorecard* prevista por Kaplan e Norton (1997) é a comunicação e estabelecimento de vinculações. Tal etapa visa melhorar a comunicação dos objetivos estratégicos aos funcionários e incentivar o diálogo entre as unidades de negócios e os executivos e diretores da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Quando se trata de comunicar algo a alguém é importante se preocupar com a forma como esta comunicação dar-se-á, de onde as informações serão obtidas e como serão disseminadas. McGee e Prusak (1994) discutem isso nas fases de classificação e armazenamento da informação, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação e distribuição e disseminação de informação. Os pontos destacados por eles nestas fases são: 1) acesso as informações; 2)

classificação variada; 3) sintetização da informação; 4) envolvimento do usuário final com a definição da apresentação; 5) priorização da apresentação da fonte primária da informação; 6) apresentação das informações atualizadas e de fontes confiáveis; 7) estimulação da pró-atividade individual; e 8) negociação com usuários-chave para serviços especiais e preencher a lacuna intelectual. Ao incorporar tais preocupações ao *balanced scorecard* espera-se melhorar o meio de comunicação no processo, pois se entregará um produto informacional, por exemplo, um newsletter, no formato que os funcionários mais apreciem, e por consequência consultem com maior regularidade.

De acordo com os relatos dos entrevistados, a existência de sistemas de informação, notadamente aqueles informatizados, auxilia e facilita bastante a comunicação das informações relativas ao *balanced scorecard*. De acordo com os especialistas a dificuldade que ocorre, na maioria dos casos, se relaciona a fatos como: 1) dificuldade dos colaboradores em compreender o *balanced scorecard*; 2) dificuldade das pessoas em compreender o funcionamento do sistema de informação empregado pela organização para tratar os dados relativos ao *balanced scorecard*, pois muitas vezes este sistemas são implementados de forma errônea e apressada; 3) dificuldade de comunicação/interface entre as pessoas que coletam os dados e aquelas que alimentam os sistemas de informação, pois nem sempre são as mesmas pessoas que executam estas duas tarefas; 4) a boa comunicação do *balanced scorecard* ainda depende da relação humana próxima entre a alta gerencia, o que por vezes é difícil.

Superadas estas dificuldades, torna-se claro a grande utilidade que um sistema de informação possui na comunicação das informações relativas ao *balanced scorecard*. Porém dependendo do porte da empresa nem sempre há essa preocupação. Empresas maiores revisam com mais frequência seus indicadores e dedicam profissionais específicos para os sistemas de informação, portanto, existe maior comprometimento com relação aos resultados e a comunicação dos mesmos. Entretanto, a comunicação ainda continua sendo o maior problema e o maior desafio para tornar o *balanced scorecard* mais efetivo.

A terceira etapa do *balanced scorecard* prevista por Kaplan e Norton (1997) é o planejamento e estabelecimento de metas. Esta etapa trata do estabelecimento, pelos altos executivos, das metas que guiarão o *balanced scorecard*. Durante esta etapa é importante identificar o melhor meio de vincular e comunicar as informações geradas pelo *balanced scorecard*, pois não existirá um *balanced scorecard* sem que a organização possua algo semelhante a um plano estratégico e sem que a relação entre eles seja mostrada de maneira simplificada e de acordo com o que cada nível organizacional pode desejar e entender.

A preocupação com os produtos e serviços de informação, como anteriormente exposto, é uma das fases do processo descrito por McGee e Prusak (1994). Os pontos destacados por eles nesta fase são: 1) envolvimento do usuário final com a definição da apresentação; 2) priorização da apresentação da fonte primária da informação; e 3) apresentação das informações atualizadas de fontes confiáveis.

Ao se incluir a preocupação com o desenvolvimento de produtos e serviços de informação na terceira etapa do *balanced scorecard* espera-se auxiliar proporcionando um meio confiável e dinâmico de comunicar as metas estabelecidas pela alta gerencia, a fim de minimizar o problema relatado da falta de compreensão, pelos funcionários, do *balanced scorecard*.

A última etapa do *balanced scorecard* prevista por Kaplan e Norton (1997) é a do *feedback* e aprendizado estratégico, a qual visa criar instrumentos para o aprendizado organizacional em nível executivo (KAPLAN; NORTON, 1997). Para que o aprendizado não seja em vão é necessário disseminá-lo para toda a organização.

Segundo os relatos há organizações que trabalham de forma descentralizada e outras que trabalham de forma centralizada. As que atuam com um único repositório informacional acabam por ter vantagens maiores no uso do *balanced scorecard*, seja pela integralidade das informações, a menor possibilidade de erros devido a falhas de preenchimento dos dados, e mais fácil acessibilidade às informações, o que torna as decisões mais ágeis, bem como se obtêm uma melhor divulgação das informações por toda a organização.

A guarda das informações e conhecimentos gerados durante o *balanced scorecard*, em geral, é realizada por cada indivíduo envolvido no processo, o que causa barreiras na disseminação das informações, nos remetendo novamente a falta de preocupação das empresas em investir em sistemas de informação e nas falhas de comunicação, as quais também são geradas devido a falta de preocupação em como comunicar o que se deseja.

Visando contribuir com a quarta etapa do *balanced scorecard* propõem-se incorporar alguns dos pontos destacados por McGee e Prusak (1994) no processo de gestão da informação. Estes pontos são: 1) pró-atividade; e 2) negociação com usuários-chave para serviços especiais e preencher a lacuna intelectual. Ao preocupar-se com essas duas questões se pretende que as organizações pensem em um meio de disponibilizar as informações geradas com a aprendizagem estratégica. Assim, o conhecimento criado não se perderia, pois a organização inteira estaria aprendendo e se comunicando, facilitando a recuperação das informações e proporcionando mais um diferencial competitivo perante o mercado.

De nada adianta um bom processo de gestão da informação em relação ao *balanced scorecard* se as pessoas que irão se utilizar dele não tiverem competência suficiente para tal tarefa. Essa identificação de competências e posterior deliberação deve sempre analisar a especificidade do negócio e do setor da empresa, além dos níveis de controles já existentes, pois a ferramenta deve propor a facilitação da gestão e não a sua complexidade. Assim sendo, a gestão da informação pode ser uma aliada no processo do *balanced scorecard*, pois permitiria as empresas lidar com a informação captada e gerada pela ferramenta de forma sistemática visando tornar o processo mais dinâmico e, assim, gerando um diferencial competitivo, pois o processo de controle estratégico passa a ter maior integração informacional, evitando erros e redundâncias no fluxo da informação, o que pode gerar os seguintes benefícios para a organização durante a construção e execução do *balanced scorecard*:

- a) Economia de tempo e recursos para a organização durante a implantação e execução do *balanced scorecard*.
- b) Facilitação da comunicação das informações relativas ao *balanced scorecard*.

- c) Minimização do problema de falta de compreensão, pelos funcionários, do *balanced scorecard*.
- d) Facilitação da aprendizagem organização pro meio dos conhecimentos obtidos com o *balanced scorecard*.
- e) Qualidade do fluxo informacional, resultando em mais consistência ao modelo do *balanced scorecard*.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da informação pode ser empregada em toda estrutura organizacional, mas seu benefício é especialmente percebido nos níveis gerenciais. A partir desse aspecto buscou-se o estudo da área de administração estratégica, a qual apresenta o controle estratégico como método importante de análise e mensuração do desempenho organizacional, sendo o *balanced scorecard* a ferramenta mais utilizada para tal objetivo.

O *balanced scorecard*, por sua vez, é uma ferramenta de controle que constantemente sofre alterações e adaptações conforme as necessidades e características de cada organização. Tais aspectos foram verificados ao longo do estudo e especialmente com o decorrer da aplicação das entrevistas e análises.

Durante o desenvolvimento desta pesquisa exploratória pôde-se perceber as adversidades enfrentadas pelas organizações referentes ao tratamento dado as suas informações e como, por vezes, a teoria está distante da prática.

Considera-se que esta pesquisa atingiu todos os objetivos a que se propôs. Pois, estudou-se e verificou-se teoria e empiricamente os conceitos de controles estratégicos e gestão da informação culminando da proposição de um modelo do *balanced scorecard* aliado a aspectos da gestão da informação. Por consequência, respondeu a problemática de pesquisa levantada inicialmente, com algumas adversidades e alterações de cronograma, mas que foram todos muito válidos, pois foram superados, agregando maior conhecimento empírico, ao pesquisador, de como desenvolver um trabalho científico.

### 6.1 DIFICULDADES DE PESQUISA

Um estudo exploratório se caracteriza pelo levantamento de informações de forma a proporcionar maior familiaridade do pesquisador com determinado assunto. Por vezes este tipo de estudo depende da colaboração de outros profissionais, sendo este um fator complicador para o estudo. Pois, a disponibilidade de tempo dos especialistas para entrevista foi escassa.

Houve, também, profissionais que não se mostraram dispostos a colaborar com o estudo e os que tinham interesse e contribuíram com a pesquisa, não dispunham de tempo para marcar um encontro para a realização da entrevista. Assim sendo, em alguns casos, foi necessário adaptar o roteiro da entrevista de modo a proporcionar a conversa por meio eletrônico, especificamente por e-mail.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Considerando como um marco inicial, este estudo desperta para a oportunidade de continuar o desenvolvimento de pesquisas das demandas informacionais no desenvolvimento do *balanced scorecard* pelas organizações.

O importante a partir desta pesquisa é tentar verificar empiricamente os resultados obtidos por meio da teoria e das entrevistas. Contudo, sugere-se ter cuidado com os estudos de caso, no acontecimento da graduação, pois se é necessário experiência e maior tempo para tal devido a complexidade do tema e a dificuldade das organizações abrirem o ambiente para estudo.

A primeira sugestão para uma pesquisa futura é tentar desenvolver um estudo de caso para verificar os problemas informacionais, apontados pelos entrevistados. Tal estudo de caso seria realizado em uma empresa de médio a grande porte, que já tivesse o *balanced scorecard* implementado plenamente.

O estudo de caso é importante para apoiar os relatos dos especialistas e melhorar de forma objetiva os aspectos do pressuposto levantado, assim ampliando e apoiando o estudo já realizado.

A segunda sugestão de estudo seria testar o modelo resultante deste estudo em uma organização disposta a modificar e aprimorar seu *balanced scorecard*. Para, assim, possibilitar a viabilização e mensuração dos resultados que o modelo proposto, *balanced scorecard* vinculado a aspectos de gestão da informação, pode proporcionar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- DANTE, Glória P. **Gestion de informacion en las organizaciones**: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago de Chile: CECAPI - Universidad de Chile, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HARRISON, Jeffrey. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman; 2005.
- HITT, Michael A; IRELAND R.D; HOSKISSON Robert B. **Administração estratégica**: competitividade e Globalização. 2. ed. Cenage Learning. São Paulo: 2008.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, Robert. S; NORTON, David. P. **Enfrentando problemas com a estratégia? mapei-a**. In: HAVARD BUSINESS REVIEW. Planejamento estratégico. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, Robert. S; NORTON, David. P. **Strategy maps**: converting intangible assets into tangible outcomes. Boston: Harvard business school press, 2004,

LIMA, E. J. L. Gestão da informação e as novas tecnologias de informação. In: STAREC, C.; GOMES, E. B.; CHAVES, J. B. L. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 339-351.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

PORTER, Michael. E; MILLAR, Victor. E. Como a informação proporciona vantagem competitiva. In: PORTER, Michael. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, [1985?]. p. 83-106.

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

SERRA, F.; TORRES, M.; TORRES, A. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **APÊNDICE A – Roteiro para entrevista**

**A respeito dos casos de aplicação do BSC que você já pode analisar:**

- 1) Os indicadores presentes nos BSCs, com os quais você teve contato, são equilibrados? Ou seja, identificam as principais características da organização como um todo, sem pender para uma determinada área?

Muito Raramente	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente
-----------------	-----------	----------	----------------	----------------------

- 2) Os indicadores estabelecidos pelas empresas possuem relação em si?

Muito Raramente	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente
-----------------	-----------	----------	----------------	----------------------

- 3) Os funcionários das empresas, aqueles que deveriam ter conhecimento, têm conhecimento da existência do BSC da empresa?

Muito Raramente	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente
-----------------	-----------	----------	----------------	----------------------

- 4) Com que frequência o Balanced Scorecard permite que as empresas verifiquem se suas estratégias planejadas estão ocorrendo de acordo com o planejamento?

Muito Raramente	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente
-----------------	-----------	----------	----------------	----------------------

- 5) Com que frequência os desvios das estratégias identificados com a aplicação do Balanced Scorecard são corrigidos?

Muito Raramente	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente
-----------------	-----------	----------	----------------	----------------------

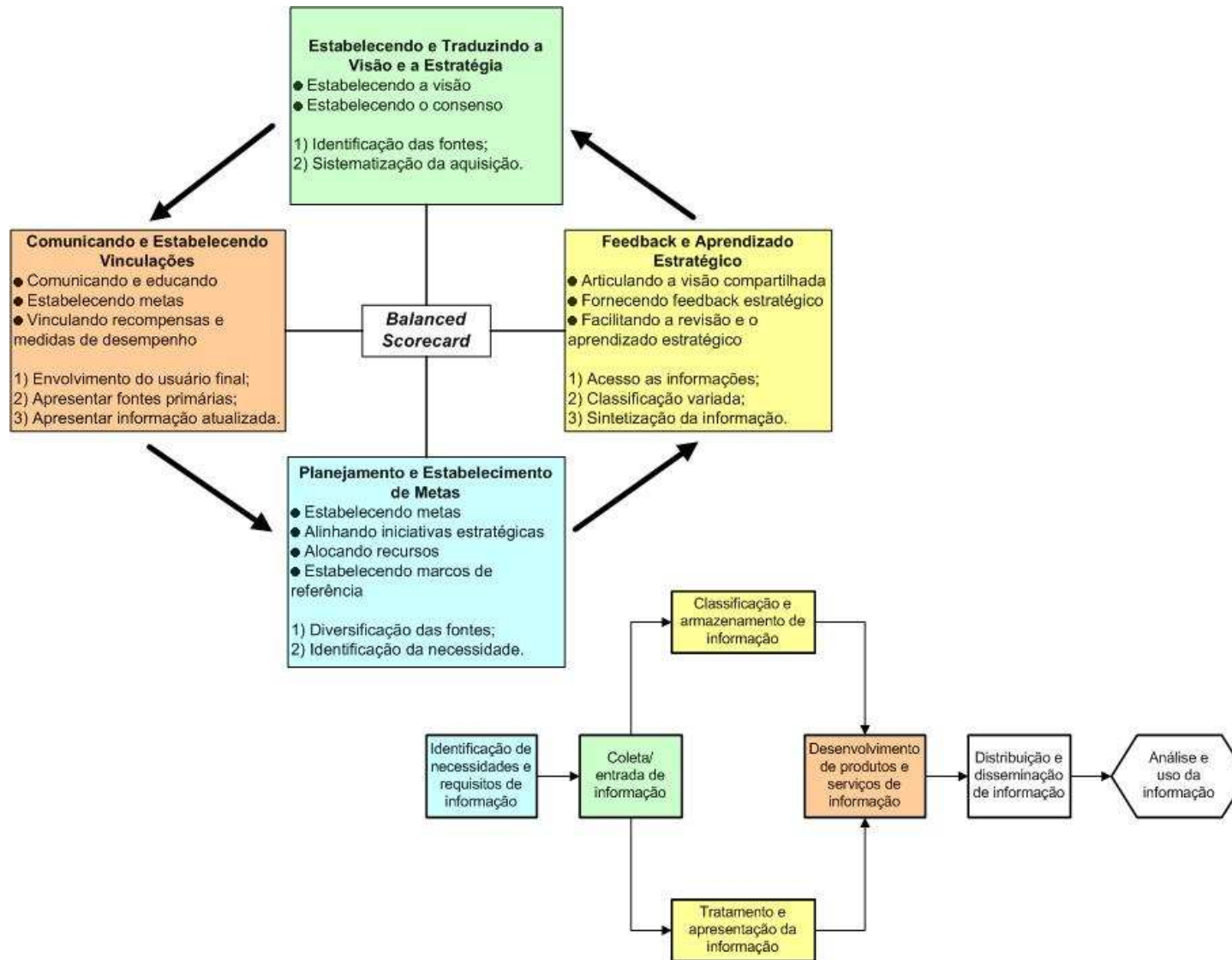
**A respeito do tratamento dado as informações durante o processo do BSC:**

- 6) De que forma são identificadas as informações relevantes para a confecção do BSC? Principalmente: a) na fase de construção do BSC; e b) quando os indicadores já estão estabelecidos e é necessário comparar os indicadores com a execução das metas.

- 7) Quais são as 3 principais fontes de informação utilizadas para alimentação do processo do BSC? Qual sua importância relativa?

- 8) Na maioria dos casos observados por você a obtenção das informações necessárias para a execução do BSC é fácil ou há problemas de coleta de informação? Considere tanto a fase de design quanto a de aplicação do BSC.
- 9) Na maioria dos casos observados por você, as informações obtidas para o BSC são tratadas e guardadas em um repositório único? Ou cada indivíduo envolvido no processo cria seu próprio sistema de guarda e localização dessas informações?
- 10) Nos casos observados por você, a comunicação das informações durante o processo do BSC é facilitada por algum sistema de informação? Com que frequência este fato ocorre?

Muito Raramente	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente
-----------------	-----------	----------	----------------	----------------------



**Com base na figura apresentada:**

- 1) A preocupação com a coleta de informação na etapa “Estabelecendo e traduzindo a Visão e a Estratégia” poderia minimizar o tempo e os recursos gastos nessa etapa do Balanced Scorecard?

Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo plenamente
---------------------	----------	---------------------------	----------	---------------------

- 2) A preocupação com o desenvolvimento de produtos e serviços de informação na etapa “Comunicando e estabelecendo vinculações” poderia facilitar a compreensão dos funcionários quanto aos objetivos do Balanced Scorecard?

Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo plenamente
---------------------	----------	---------------------------	----------	---------------------

- 3) A preocupação com a identificação de necessidade e requisitos de informação na etapa “Planejamento e estabelecimento de metas” poderia minimizar o tempo e os recursos gastos nessa etapa do Balanced Scorecard?

Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo plenamente
---------------------	----------	---------------------------	----------	---------------------

- 4) A preocupação com a classificação e armazenamento de informação/ Tratamento e apresentação da informação na etapa “*Feedback* e aprendizado estratégico” poderia facilitar a recuperação dos conhecimentos aprendidos com a aplicação do Balanced Scorecard?

Concordo plenamente	Concordo	Nem concordo nem discordo	Discordo	Discordo plenamente
---------------------	----------	---------------------------	----------	---------------------

## **APÊNDICE B – Resumo das respostas obtidas**

	Entrevistado 1 - professor	Entrevistado 2 - consultor	Entrevistado 3 - consultor	Entrevistado 4 - professor	Entrevistado 5 - professor	Entrevistado 6 - professor	Entrevistado 7 - consultor
Questão 1	Raramente	Frequentemente	Às vezes	Às vezes	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente
Questão 2	Frequentemente	Às vezes	Frequentemente	Frequentemente	Às vezes	Frequentemente	Frequentemente
Questão 3	Frequentemente	Às vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente	Às vezes	Às vezes	Frequentemente
Questão 4	Raramente	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente	Muito Frequentemente	Frequentemente
Questão 5	Raramente	Às vezes	Às vezes	Frequentemente	Às vezes	Às vezes	Raramente
Questão 6	-	-	-	-	-	-	-
Questão 7	-	-	-	-	-	-	-
Questão 8	-	-	-	-	-	-	-
Questão 9	-	-	-	-	-	-	-
Questão 10	Raramente	Raramente	Raramente	Raramente	Às vezes	Às vezes	Raramente
Questão 11	Concordo	Concordo plenamente	Concordo	Concordo	Concordo	Nem concordo nem discordo	Concordo
Questão 12	Concordo plenamente	Concordo plenamente	Concordo plenamente	Concordo	Concordo	Concordo plenamente	Concordo
Questão13	Concordo plenamente	Concordo plenamente	Concordo	Concordo	Concordo	Nem concordo nem discordo	Nem concordo nem discordo
Questão 14	Concordo plenamente	Concordo plenamente	Concordo	Concordo	Concordo	Nem concordo nem discordo	Concordo

QUADRO 2 – Respostas dos entrevistados  
 FONTE: O autor (2010).

## **APÊNDICE C – Modelos de pressupostos obtidos**

