

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

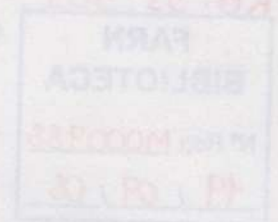
Elvis Joannes Fidelis de Araújo

**ANÁLISE DO GRAU DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE O ERP ACRUX E
O MODELO ESTRATÉGICO BALANCED SCORECARD (BSC) NA
DISTRIBUIDORA RIOGRANDENSE**

Natal/RN

2007

ELVIS JOANNES FIDELIS DE ARAÚJO



ANÁLISE DO GRAU DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE O ERP ACRUX E O MODELO ESTRATÉGICO BALANCED SCORECARD (BSC) NA DISTRIBUIDORA RIOGRANDENSE

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Sistemas de Informação como, requisito obrigatório para obtenção de grau de bacharel em sistemas de informação. Orientador: Josué Vitor de Medeiros Júnior, Msc.

Natal/RN

2007

RB. 31.503



65.012.2:004

A688a

2007

ex. 01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Araújo, Elvis Joannes Fidelis de

Análise do grau de alinhamento estratégico entre o ERP Acrux e o modelo estratégico Balanced Scorecard (BSC) na Distribuidora Riograndense / Elvis Joannes Fidelis de Araújo. – Natal: FARN, 2007.

50f.

Orientador: Josué Vitor de Medeiros Júnior (M. Sc.)

Monografia (Bacharelado em Bacharelado em Sistemas de Informação) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Planejamento Estratégico – Sistema de Informação – Monografia. 2. Alinhamento Estratégico – Sistema ERP – Monografia. 3. Modelo Estratégico Balanced Scorecard – Monografia 1. Título.

RN/FARN/BC

CDU 65.012.2:004

ELVIS JOANNES FIDELIS DE ARAUJO

ANÁLISE DO GRAU DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE O ERP ACRUX E
O MODELO ESTRATÉGICO BALANCED SCORECARD (BSC) NA
DISTRIBUIDORA RIOGRANDENSE

Monografia apresentada ao curso de bacharelado em sistemas de informação e
aprovada em 04 de Dezembro de 2007, pela banca examinadora composta pelos
seguintes membros:

Josué Vitor M. J.

Josué Vitor de Medeiros Júnior
Orientador

Livia Maria Martins da Silva

Livia Maria Martins da Silva
Membro examinador

Ytalo Rosendo do Amaral

Ytalo Rosendo do Amaral
Membro examinador

Resumo

Esta pesquisa avalia o grau de alinhamento estratégico entre um sistema ERP (Acrux) e o mapa estratégico baseado no Balanced Scorecard (BSC) na distribuidora de produtos e alimentos Riograndense. Para tanto, foi elaborado o mapa estratégico da empresa, seus objetivos e indicadores de desempenho, sendo estes comparados às funcionalidades mais relevantes identificadas do sistema ERP atualmente implantado. Foram realizadas entrevistas e levantamento da documentação na distribuidora. Obteve-se um índice de aproximadamente 90% de alinhamento das perspectivas relacionadas aos processos internos, clientes e financeiro e nenhum grau de alinhamento dos indicadores de aprendizado e crescimento, demonstrando a importância na implementação destes indicadores na distribuidora.

Palavras-chave: Alinhamento estratégico; ERP; Balanced ScoreCard.

Abstract

This search evaluates a level of strategic alignment between an ERP system (Acrux) and strategic map based on Balanced Scorecard (BSC) inside a distribution enterprise called "Riograndense". Thus, a strategic map and its objectives and performance indicators had been elaborated, and had been compared with most relevant functions identified within the ERP system currently in use. The interviews and document analyzes had been realized at the enterprise. An index of, approximately, 90% of alignment of perspectives with intern processes, clients e accounting was obtained, and no degree index of alignment of learning and growing indicators, demonstrating the importance of implementation of these indicators inside the enterprise.

Word-Key: Strategic alignment; ERP; Balanced ScoreCard.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Gestão estratégica.....	15
Figura 2: Três níveis de análise.....	19
Figura 3: Análise SWOT.....	21
Figura 4: Ciclo estratégico BSC.....	23
Figura 5: Mapa estratégico(Relações de causa e efeito entre as perspectivas).....	26
Figura 6: Mapa estratégico da distribuidora riograndense.....	33
Figura 7: Análise ABC de distribuição.....	42
Figura 8: Análise ABC de positivação.....	43
Figura 9: Flash de vendas.....	43
Figura 10: Estoque e preços.....	44
Figura 11: Query View.....	45
Figura 12: Atendimento.....	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	8
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos específicos	11
1.4 JUSTIFICATIVA	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 ESTRATÉGIA	13
2.2 ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES	13
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.3.1 Análise PEST (Ambiente <i>Político/Legal</i> , Ambiente <i>Econômico</i> , Ambiente <i>Sócio-Cultural</i> , Ambiente <i>Tecnológico</i>)	18
2.3.2 Análise SWOT (Strengths and Weakness Oportunities and Threats)	20
2.4 - BSC (BALANCED SCOREDCARD)	22
2.4.1 Mapa estratégico	23
2.4.1.1 Perspectiva Financeira	24
2.4.1.2 Perspectiva do Cliente	24
2.4.1.3 Perspectiva de aprendizado e crescimento	25
2.4.1.4 Processos internos	25
2.5 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES	27
2.5.1 Classificação dos Sistemas de Informação	28
2.6 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICOS	28
2.7 ERP (Enterpise Resourse Planning)	29
2.8 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE TI E O NEGÓCIO DA EMPRESA	31
3 METODOLOGIA ADOTADA	31
3.1 TIPO DE PESQUISA	32
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	32
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	32
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	33
4.1 ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO	33
4.2 INDICADORES DE DESEMPENHO	37
4.2.1 Perspectiva de Aprendizado e crescimento	37
4.2.2 Processos internos	38
4.2.3 Clientes	40
4.2.4 Financeiro	40
4.3 ANÁLISE DAS FUNCIONALIDADES ESTRATÉGICAS DO ERP	41
4.4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE INDICADORES DO MAPA E ERP	46
5.0 CONCLUSÕES	48
REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado competitivo como o atual, para uma empresa não basta apenas ter processos operacionais definidos trabalhando em conjunto com o sistema de informação. A importância de se ter uma estratégia forte visando resultados e crescimento à longo prazo contribui para um diferencial competitivo. (KAPLAN ; NORTON, p.5, 2004)

Ter processos alinhados, políticas de aperfeiçoamento de processos e pessoas ajudam a organização a longo prazo obter resultados que influenciarão no seu crescimento. O ERP(Enterprise Resource Planning) sendo uma ferramenta responsável por grande parte dos resultados numa organização integra todos os processos operacionais da empresa e é peça fundamental na estruturação da organização.

O BSC se trata de um modelo estratégico de alto nível e bastante conceituado em todo o mundo. Hoje, grandes empresas estão adotando esse modelo na elaboração e execução de sua estratégia, e com isso obtendo o controle de seus processos internos, relacionamento com clientes, finanças, crescimento e aprendizado, montando, assim um equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo. (HERRERO, p.22, 2005)

A importância do BSC estar integrado ao sistema ERP da empresa facilita o acompanhamento de todo planejamento estratégico definido no mapa estratégico e permite controle de todos os níveis de gerenciamento das equipes envolvidas e dos objetivos definidos.

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Na Distribuidora Riograndense já existem estratégias definidas, sendo que as idéias usadas para o desenvolvimento desse planejamento partiram das experiências vividas pela empresa no decorrer dos anos de mercado, por isso não há um processo estruturado de planejamento estratégico.

Anteriormente, a Distribuidora Riograndense usava um sistema de informação desenvolvido internamente, que atendia todas as necessidades dentro do planejamento estratégico da empresa. Esse sistema foi desenvolvido por apenas uma pessoa e durante o processo de desenvolvimento não houve uma preocupação

com a documentação do projeto. A preocupação em deixar o projeto com apenas um responsável, fez com que a empresa optasse por terceirizar o sistema de informação no ano 2006 sob responsabilidade de uma empresa. Para implantação desse ERP, foi feito previamente uma análise de como poderia usar as funcionalidades do sistema anterior no novo sistema.

Dentro dessa análise, foi constatado que se poderia adotar algumas funcionalidades dentro do novo sistema e outras não. Para as funcionalidades que não seriam utilizadas, foi planejado que estas seriam desenvolvidas após a implantação. Então foi definido que o sistema seria implantado em uma das empresas do grupo. Após a implantação do ERP, denominado INTORN, da empresa PC Sistemas, sua operação com o decorrer do tempo não obteve bons resultados gerando assim insatisfação dos clientes, fornecedores e colaboradores. Logo após esse fracasso, optou-se por buscar outro ERP, chamado ACRUX, sistema de informação integrado responsável por controlar o fluxo de informações entre compra e venda, faturamento, financeiro, fiscal, logística e contabilidade. Este sistema foi oferecido pela empresa em que o pesquisador prestou consultoria. O processo de análise foi repetido buscando utilizar funcionalidades do sistema desenvolvido internamente. Durante o processo de implantação, foi visto que algumas funcionalidades não estariam totalmente adaptadas a estratégia da empresa.

Como consequência, o principal setor prejudicado na empresa foi o setor comercial, onde as campanhas comerciais eram definidas pelos fornecedores, havendo assim dificuldade de acompanhamento pelo sistema, por ele ser um projeto fechado com flexibilidade limitada. No processo de montagem e acompanhamento das metas de vendas, faltaram níveis mais detalhados de relatórios. No setor de compras, viu-se dificuldade em analisar o histórico de compras e vendas de forma mais prática. No setor de logística, foi detectada dificuldade em montar as cargas para entrega, pois o sistema não tem flexibilidade para mudanças de montagem de carga para outro caminhão, caso o romaneio tenha sido definido anteriormente. No setor financeiro, ao importar o movimento de contas a pagar e a receber do sistema anterior para o atual, diversos clientes tiveram seu histórico de compras alterado e ficaram com sua situação de crédito suspensa, mesmo estando em dia com suas obrigações junto à empresa, isso gerou alguns transtornos no setor de cobrança que avalia a situação financeira do cliente. Quanto aos clientes, houve uma insatisfação

pelo fato de não existir no sistema recursos flexíveis para compra a longo prazo. Todas essas situações geraram um desequilíbrio estratégico na empresa.

Diante do exposto acima, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: Qual o grau de alinhamento estratégico entre as funcionalidades do ERP ACRUX e o modelo Balanced ScoreCard (BSC) na distribuidora Riograndense?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Distribuidora Riograndense é uma empresa que faz parte do Grupo Riograndense, estando a 15 anos no mercado de distribuição de alimentos e já foi eleita como a melhor distribuidora do Rio Grande do Norte por três vezes pela ABAD (Associação Brasileira de Atacado e Distribuição) nos anos de 2003, 2004 e 2005.

A empresa conta atualmente com 200 funcionários espalhados por diversos setores como: setor comercial, compra, vendas, expedição, logística, financeiro, cobrança e TI.

Foi a primeira empresa a implantar o sistema de força de vendas usando palmtops no estado do Rio Grande do Norte - RN no ano de 2001.

A Distribuidora Riograndense foi a primeira a ser criada entre todas as empresas do grupo em 1991 na cidade de Pau-dos-Ferros. Em 1995, instalou uma filial em Mossoró e no ano de 2000 saiu de Pau-dos-Ferros, fechou a filial em Mossoró e veio se instalar em Natal. No ano de 2001, foi criada a filial para distribuição de alimentos na cidade de João Pessoa, Paraíba também chamada Distribuidora Riograndense. No ano de 2002, foi criada outra empresa do grupo chamada Distribuidora Brasil onde o foco do negócio eram produtos de cosméticos.

A empresa contém cerca de 3000 clientes ativos em todo o estado do RN que compram freqüentemente e dentre os principais estão supermercados, mercearias, lojas de atacado, lojas de varejo e consumidor final.

Para Distribuição de seus produtos para todas as cidades do estado do Rio Grande do Norte, a Distribuidora Riograndense conta com uma parte da sua estrutura logística terceirizada e outra parte da própria empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo analisar o grau de alinhamento estratégico entre ERP ACRUX e o modelo estratégico BSC da Distribuidora Riograndense.

1.3.2 Objetivos específicos

- Análise das funcionalidades estratégicas do ERP ACRUX da Distribuidora Riograndense.
- Definição do mapa estratégico da empresa e de seus indicadores de desempenho baseado no modelo BSC.
- Comparação entre os indicadores do BSC levantados e as funcionalidades estratégicas do ERP ACRUX.
- Definição do grau de alinhamento estratégico do ERP ACRUX com o modelo estratégico BSC na Distribuidora Riograndense.
- Propor melhorias no ERP ACRUX para alinhamento estratégico com o modelo BSC.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este estudo visa comparar os recursos que já existem no ERP ACRUX com o modelo estratégico BSC, gerando a possibilidade de alinhar futuramente a estratégia da empresa com este modelo. O resultado dessa pesquisa poderá implicar numa real implementação no sistema levando em consideração requisitos baseados no modelo estratégico BSC.

Vislumbrar o BSC incorporado ao ERP ACRUX faz com que a Distribuidora Riograndense, montando um planejamento estratégico à curto ou longo prazo, possa esclarecer perspectivas propostas pelo BSC, a perspectiva das finanças, dos processos internos, de clientes e de aprendizado e crescimento de uma forma direta e objetiva.

Através desta pesquisa, a Distribuidora Riograndense poderá vislumbrar um ganho de competitividade, devido os benefícios obtidos com a gestão do conhecimento aplicada aos processos internos melhorando a relação com os clientes e fornecedores.

Os Fornecedores e parceiros poderão estar mais seguros quanto ao seu relacionamento com a Distribuidora Riograndense, sabendo que ela se preocupa com a excelência na gestão de seus processos, produtos e serviços.

Pessoalmente, serão obtidos alguns benefícios. Pelo fato do pesquisador trabalhar em uma empresa de consultoria de sistemas, este estudo acrescentará conhecimento e experiência que poderá ser usado nos clientes da empresa da área de atacado, varejo e distribuição e na própria empresa adaptando as suas necessidades.

Existe ainda a possibilidade do pesquisador futuramente investir em um empreendimento, e tais conhecimentos em BSC unidos a experiência em sistemas de informação serem aplicados para o planejamento estratégico da empresa. A flexibilidade do modelo BSC em se adaptar a outros segmentos, como TI e gerenciamento de projetos cria motivação para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA

Em termos militares, a estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general, e a tática a ciência dos movimentos guerreiros dentro do referido campo. (OLIVEIRA, 2005, p.23)

Na área militar, estratégia é definida como a ciência dos movimentos e planejamento de guerra e do domínio econômico. Através da estratégia militar, foram criados os conhecidos os serviços de inteligência e aprimorada a arte de guerrear.

Baseado na área militar, a estratégia passou a fazer parte dos negócios, sendo o conjunto de objetivos da empresa e a forma de atingi-los. Muitos estrategistas econômico-comerciais utilizam conhecimentos similares à área militar.

2.2 ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa. (OLIVEIRA, 2005, p.23)

Pode ser considerado como uma forma de fazer os que os outros fazem, sendo que com um diferencial onde vai prevalecer a eficácia e eficiência na formulação e execução de um planejamento com um ou vários objetivos.

Oliveira (2001, p. 24) reconhece que a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão as diretrizes, que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados pela empresa.

A alta administração é a grande responsável pela estratégia como descreve Wrigth; Kroll; Parnell (2000, p. 24), pois, a estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

No mercado competitivo de hoje, as organizações não tem como obter sucesso no negócio sem formular sua estratégia, sendo que, a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição (PORTER, 1999 p. 27).

Segundo Tashizawa; Rezende (2000 p. 143), gestão estratégica é um processo contínuo e adaptativo, através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, seleciona tempo, por meio da constante interação com o meio ambiente externo.

Existem algumas formas de classificar a estratégia nas organizações segundo o autor Oliveira (2002). As estratégias podem ser classificadas das mais diferentes formas, podendo ajudar o executivo a se enquadrar em uma ou mais situações:

- **Quanto à amplitude:** Macro estratégias, estão associadas à ação que a empresa vai tomar de acordo com o ambiente, levando em consideração sua missão e seus propósitos, assim como o resultado do diagnóstico estratégico.
- **Quanto à concentração:** Estratégia pura, com o objetivo de desenvolver uma ação numa área de atividade. Exemplo: oferecer mais serviços aos consumidores, com o objetivo de neutralizar a alteração de preço de um produto por parte de um concorrente importante.
- **Quanto à qualidade dos resultados:** Está relacionado a mudanças drásticas que causam impacto na empresa devido à formulação de uma estratégia forte.
- **Quanto à fronteira:** Estratégias internas à empresa visando alterar a forma como a alta administração lida com os funcionários da empresa. Os executivos poderão interferir nesse processo, pois a estratégia age tanto nos aspectos de ambiente interno quanto externo.
- **Quanto aos recursos aplicados:** Estratégias de recursos humanos, onde a maioria do volume de recursos considerados refere-se ao fator humano.
- **Quanto ao enfoque:** Estratégias pessoais, que representam os valores, motivações, proteções contra o ambiente hostil, métodos de mudar o ambiente, técnicas para lidar com o pessoal e execução de tarefas pelo executivo.

A estratégia também pode ser classificada de duas formas (DUARTE apud MEDEIROS, 2004):

- **Deliberadas (explícita):** Considera a formulação da estratégia independente da execução da mesma.
- **Emergentes:** A formulação da estratégia é definida previamente, mas devido a imprevistos ocorridos no ambiente em que se está sendo executado,

surgem soluções rápidas, ameaças e oportunidades ao longo das atividades empresariais.

O conceito de estratégia corporativa para organização depende de uma estratégia bem elaborada. Segundo Porter (1998, p.250) muitas empresas não dispõem de uma conceituação clara de estratégia ou perseguem um conceito que não diz respeito aos testes. Outros fracassam porque implementam mal a estratégia.

A figura abaixo demonstra a avaliação de uma organização que se encontra sob estudo em termos de modelo de gestão estratégica. (TACHIZAWA; REZENDE p. 143, 2000)

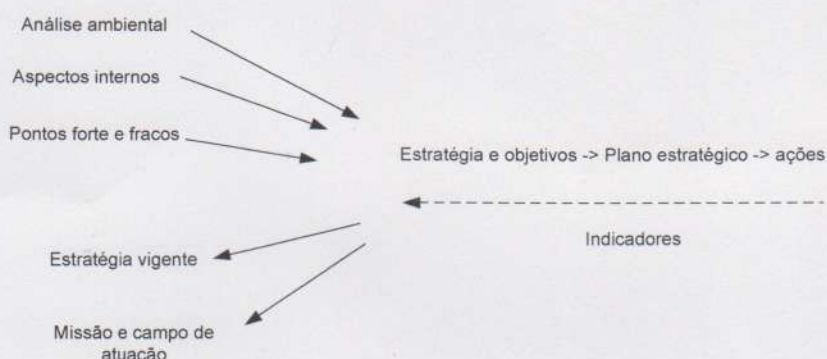


Figura 1: Gestão estratégica.
Fonte: Tachizawa; Rezende(2000)

O plano estratégico tem como objetivo documentar todas as análises efetuadas para elaboração e execução do planejamento estratégico, podendo o desempenho dos objetivos da estratégia ser monitorados por indicadores de desempenho.

Para uma organização que deseja desenvolver sua estratégia é necessário fazer uma análise nos diferentes aspectos citados na figura acima para elaboração do planejamento estratégico da empresa.

Na análise ambiental, Tachizawa; Rezende (2000 p. 144) afirmam que suas atividades devem consubstanciar o delineamento da conjuntura, ou seja, do meio ambiente no qual a organização está inserida (parte-se do pressuposto de que a organização não se encontra num vácuo e sim num contexto ambiental composto de variáveis controláveis e incontroláveis).

Já a análise da estratégia vigente visa identificar as principais decisões tomadas nos últimos tempos, por exemplo, os 12 meses passados, inclusive sobre decisões de alocação de capital, que comporiam a estratégia vigente.

A base dos objetivos usados na formulação da estratégia é apoiada nos seguintes elementos: análise ambiental, análise dos aspectos internos, análise das estratégias vigentes e missão versus campo de atuação. (TACHIZAWA; REZENDE, p.143, 2000)

Em uma organização segundo Wrigth; Kroll; Parnell (2000) as estratégias estão divididas em três níveis: o nível empresarial, o nível da unidade de negócio e o nível funcional, conforme descrito a seguir:

- **Nível empresarial:** A estratégia que a alta administração formula para toda a empresa, podendo adotar três perfis empresariais: a empresa compete, se quiser em único negócio, em vários negócios relacionados ou em vários negócios não relacionados. O nível empresarial propõe uma reestruturação empresarial no qual seu objetivo é aumentar a riqueza dos acionistas satisfazendo a necessidade de vários *stakeholders*.
- **Nível da unidade de negócio:** Pelo fato de a unidade de negócio ser um subsistema organizacional, partindo do princípio de que o nível empresarial questiona que negócios ou setores se devem atuar. No nível da unidade de negócio, há preocupação de saber como ser competitivo naquela determinada unidade de negócio, podendo escolher entre a estratégia de custos baixos, a de diferenciação, a de custos baixo-diferenciação ou ainda estratégias múltiplas.
- **Nível funcional:** Enquadram as estratégias buscadas pelas áreas funcionais de uma unidade de negócio – os administradores devem estar cientes de que essas funções são inter-relacionadas. Cada área funcional, para realizar seu propósito, é obrigada a mesclar suas atividades com as de outros departamentos funcionais.

Depois que as estratégias genéricas no nível empresarial e no nível da unidade de negócio foram desenvolvidas, a administração deve se concentrar na formulação de estratégias para cada uma das áreas funcionais de suas unidades de negócio.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento pode ser definido em várias dimensões quanto, seu assunto abordado, elementos do planejamento, dimensão de tempo e suas características. (OLIVEIRA, 1999, p. 32)

Planejamento estratégico é visto como um processo gerencial que faz com que o executivo possa estabelecer caminhos a serem seguidos pela organização. O planejamento estratégico envolve a alta direção da organização no sentido de definirem objetivos e metas a serem seguidos pelos níveis mais baixos da pirâmide organizacional.

A elaboração e implementação de um planejamento estratégico segundo (OLIVEIRA, 1999, p.64) é dividido em quatro fases: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação.

Na fase de diagnóstico estratégico, também conhecida como auditoria de posição, determina a situação atual em que se encontra a organização. Esta fase está subdividida em etapas que auxiliam no diagnóstico:

- Identificação da visão – Os executivos da alta gerência determinam quais fatores terão mais influência no delineamento do planejamento estratégico.
- Análise externa – Identifica as ameaças e oportunidades que fazem parte do ambiente da empresa e as melhores práticas para se prevenir dessas situações.

Determinar a Missão da empresa é uma fase que busca um motivo central que vão ser todos os campos de atuação internos ou externos que a empresa deseja trabalhar para satisfazer alguma necessidade. Esta fase está dividida nas seguintes etapas: estabelecimento da missão da empresa, estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, estabelecimento de postura estratégica e estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas.

Definir instrumentos prescritivos e quantitativos é outra fase básica no que diz respeito a como chegar na situação que se deseja. A elaboração dos Instrumentos prescritivos incluem as seguintes etapas: estabelecer objetivos, desafios e metas, estabelecimento de estratégia e políticas funcionais e estabelecimento dos projetos e planos de ação.

A utilização dos instrumentos quantitativos baseia-se em projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associada à estrutura

organizacional da empresa, necessárias para o desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas. (OLIVEIRA, 1999, p.75)

A última fase para desenvolvimento do planejamento estratégico é a fase de controle e avaliação responsável pela monitoração do andamento do desenvolvimento estratégico baseado na conclusão das outras fases do planejamento estratégico. Entre os processos envolvidos nesta última fase estão:

- Avaliação de desempenho;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- Acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva;
- Adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa;

2.3.1 Análise PEST (Ambiente *Político/Legal*, Ambiente *Econômico*, Ambiente *Sócio-Cultural*, Ambiente *Tecnológico*).

Todas as empresas são afetadas por quatro forças macroambientais: as político-legais, as econômicas, as sociais e tecnológicas, daí a importância de analisar estes diferentes aspectos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Na análise PEST, estas variáveis são avaliadas segundo três níveis, conforme a figura a seguir:

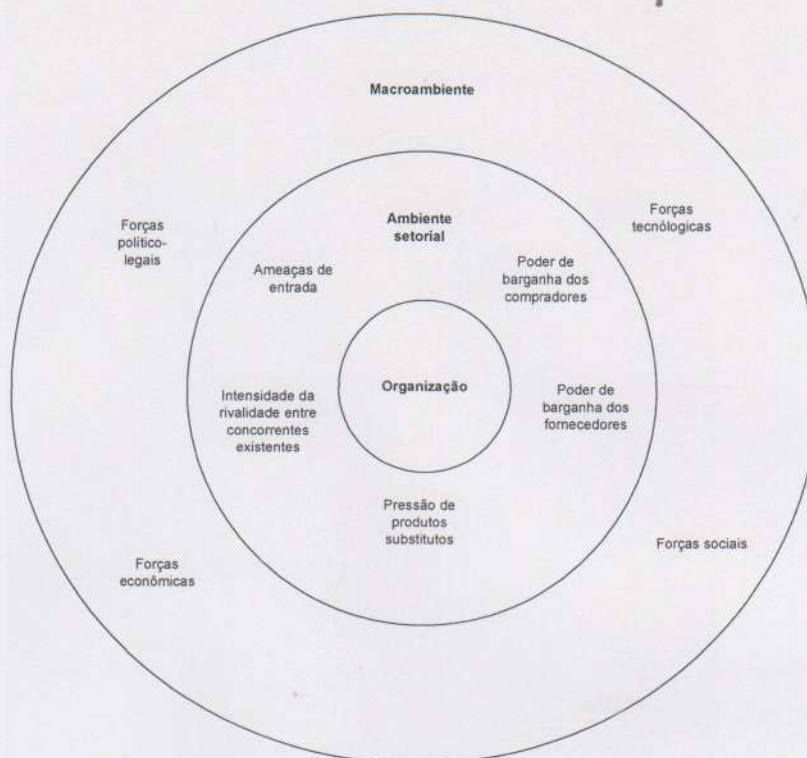


Figura 2: Três níveis de análise.
 Fonte: Wrigth; Kroll; Parnell (2000)

O macroambiente apresenta oportunidades e ameaças, bem como toda organização possui pontos fracos e fortes. Embora as empresas exerçam individualmente uma pequena influência sobre forças do macroambiente, essas forças precisam ser continuamente monitoradas. Neste contexto, o controle estratégico visa modificar as operações que venham surgir e capitalizar novas oportunidades externas. O Ambiente setorial deve ser monitorado e adapta-se a mudanças, bem como ocorre no ambiente macroeconômico, devendo sempre lembrar que estes monitoramentos, não devem ficar presos apenas à aspectos passados e presentes, a alta administração deve também estimar tendências futuras. O controle estratégico, também envolve a organização, por meio de monitoração e avaliação de sua formulação e implementação estratégicas. Medidas corretivas, podem então, ser necessárias. As bases de monitoração e avaliação são os padrões quantitativos e qualitativos estabelecidos pela alta administração, seguindo os parâmetros estratégicos do presente e do futuro. Diante disso, segue as definições das principais forças.

- **Forças Político/Legais :** Incluem resultados de eleições, legislações e sentenças judiciais, bem como decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo.
- **Forças Econômicas:** Abrange informações referentes a aumento ou diminuição do produto interno bruto, bem como elevações e quedas das taxas de juros, da inflação e do valor do dólar. Essas mudanças representam tanto oportunidades quanto ameaças para os administradores estratégicos.
- **Forças sociais:** Incluem tradições, valores, tendências sociais e expectativas que uma sociedade tem em relação as empresas. As tendências sociais apresentam várias oportunidades e ameaças ou restrições para empresas como por exemplo cuidar da saúde e de corpo.
- **Forças tecnológicas:** Incluem melhorias e inovações científicas que oferecem oportunidades ou ameaças para as empresas. A intensidade de mudança tecnológica varia consideravelmente de um setor para outro. As mudanças na tecnologia afetam as operações de uma empresa bem como seus produtos e serviços. (WRIGTH; KROLL; PARNELL, 2000, p.54).

O planejamento deve refletir estas possibilidades, incluindo muitas vezes a necessidade de investimentos em novas pesquisas e desenvolvimentos. Os investimentos não se limitam a orçamento, abrangem também mão de obra e o cumprimento de prazos compatíveis com o avanço tecnológico do segmento em que o empreendimento está inserido.

2.3.2 Análise SWOT (Strengths and Weakness Opportunities and Threats)

Análise de pontos fortes e fracos internos e das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo. Seus pontos fracos e fortes constituem seus recursos (WRIGTH; KROLL; PARNELL, 2000). Incluem recursos humanos (experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa), os organizacionais (os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle) e físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-

primas, rede de distribuição e tecnologia). Em um contexto de excelência todos os três tipos de recursos trabalham juntos para oferecer à empresa uma vantagem competitiva sustentada.

Segundo Wrigth; Kroll; Parnell (2000), os pontos fortes e fracos estão diretamente associados a análise feita em cima dos recursos internos da organização, dentro desse contexto pode-se fazer os seguintes questionamentos:

- A empresa possui uma posição sólida no mercado?
- A qualidade dos produtos/serviços compara-se favoravelmente com a de seus concorrentes?
- A posição financeira da empresa é sólida?

As oportunidade e ameaças estão ligadas a segunda parte da análise S.W.O.T onde são observados as oportunidades e ameaças que existem no ambiente externo da empresa, podendo fazer os seguintes questionamentos:

- Que ameaças e oportunidades apresentam as forças políticos-legais?
- Qual é a taxa de crescimento potencial do setor?
- Qual o tamanho do setor?
- Qual é média de lucratividade do setor ?
- Qual é a taxa de inovação do setor?

A figura abaixo ilustra a estrutura da análise S.W.O.T dentro da organização:

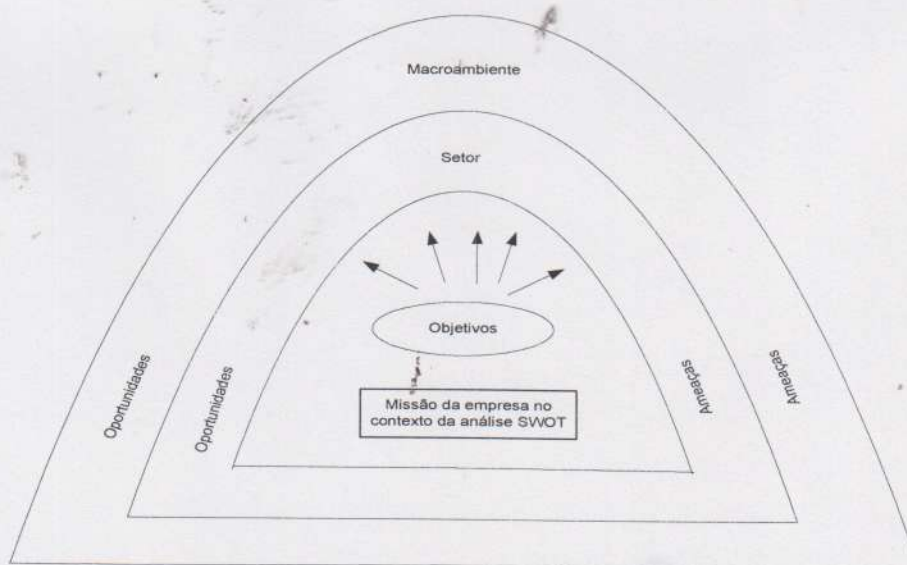


Figura 3: Análise SWOT.
Fonte: Wrigth; Kroll; Parnell (2000)

A análise SWOT fornece uma orientação estratégica muito útil. Com o retrato da situação atual, é possível corrigir o que está errado. E em seguida, avaliar como aproveitar ao máximo as oportunidades identificadas no mercado.

2.4 - BSC (BALANCED SCOREDCARD)

O BSC foi criado através de um projeto coordenado por David P. Norton e Robert S. Kaplan na década de 90 intitulado do século XXI "Measuring Performance in the Organization of the Future", através da empresa de Consultoria e sua unidade de pesquisa, o instituto Nola Norton.

O BSC é para os executivos uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1990, p. 21).

O BSC traduz a missão da empresa medindo o desempenho de quatro perspectivas: de clientes, financeira, processos internos e aprendizado e crescimento. Kaplan; Norton (1990, p. 22) descrevem que o que não pode ser medido não pode ser gerenciado.

A principal justificativa para criação do BSC foi que a visão estritamente financeira é incapaz de direcionar o desempenho da organização para objetivos estratégicos, pois tais medidas somente podem evidenciar o resultado de decisões já tomadas. Para Kaplan ; Norton (1990, p.8) o choque entre a força de construir capacidades de longo alcance e o objeto estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: o Balanced Scorecard.

Para Kaplan; Norton (1990, p.9) o Balanced Scorecard é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o *scorecard* como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. Elas adotaram a filosofia do *scorecard* para viabilizar processos gerenciais críticos.

A figura abaixo descreve a estrutura para ação estratégica. Adaptado de (KAPLAN; NORTON, 1990 p. 12).

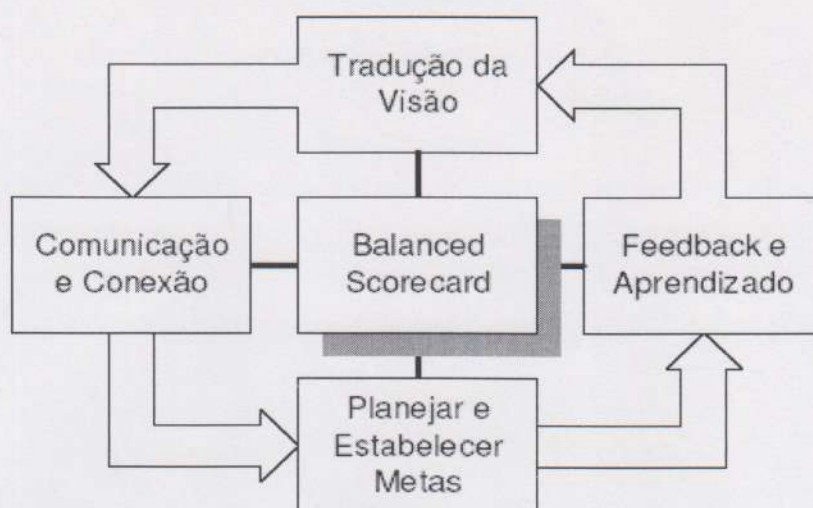


Figura 4: Ciclo estratégico BSC
Fonte: Kaplan ; Norton (1990)

- Esclarecendo e traduzindo a visão estratégica, a empresa está dando seu passo inicial onde terá uma formulação de estratégia e planejamento estratégico buscando sua concretização;
- Comunicando e associando objetivos e medidas estratégicas a empresa terá oportunidade de monitorar todos os planos de ação que estão sendo executados para aperfeiçoamento de determinada perspectiva do BSC;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas depende do desempenho dos objetivos e medidas estratégicas, podendo melhorar o aperfeiçoar algum processo estratégico;
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico é consequência do desenvolvimento dos processos envolvidos visando a estruturação da tradução e visão da empresa definidos inicialmente.

2.4.1 Mapa estratégico

O mapa estratégico do BSC fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor (KAPLAN; NORTON, 2004, p.31).

O mapa estratégico simboliza a estratégia e representa o equilíbrio entre indicadores externos (para acionistas e clientes) e internos (para funcionários e alta

gerência), entre uma perspectiva passada baseada em resultados, com uma perspectiva futura de desempenho, entre medidas objetivas e subjetivas (KAPLAN; NORTON apud MEDEIROS, 1997). É através deste equilíbrio que o gestor pode mapear informações de diferentes naturezas como base para tomada de decisões.

As perspectivas de valor do Balanced ScoreCard representam a estrutura por meio do qual o processo de criação de valor para os *stakeholders* é visualizado. Por meio desse modelo a estratégia é traduzida em objetivos que permitem a avaliação da performance da organização, tomando - se como referencia quatro perspectivas: Financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

2.4.1.1 Perspectiva Financeira

Descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais. Métodos como CFROI (*Cash Flow Return on investment*), EVA (*Economic Value Added*), Fluxo de Caixa (*Free Cash Flow*) criam valor para os acionistas, rentabilidade, crescimento da receita e custo por unidade são indicadores que mostram se a estratégia da organização está caminhando para o sucesso ou o fracasso.

2.4.1.2 Perspectiva do Cliente

Define a proposição de valor para os clientes-alvo. A proposição de valor fornece o contexto para que os ativos intangíveis criem valor. A perspectiva do cliente tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas por uma organização estão contribuindo para o aumento do valor percebido pelos clientes em relação aos produtos, serviços, imagem de marca, experiência de compra e relacionamento. (HERRERO, 2005, p.100)

2.4.1.3 Perspectiva de aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento define os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Os objetivos nessa perspectiva identificam que cargos (capital humano), que sistemas (capital da informação) e que tipo de clima (capital organizacional) são necessários para sustentar os processos internos na cadeia de valor.

2.4.1.4 Processos internos

Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes. Os ativos intangíveis que respaldam os processos internos sustentam os pilares da estratégia. O alinhamento dos objetivos nessas quatro perspectivas, é a chave para criação de valor e, portanto, para uma estratégia focada e dotada de consistência interna. (KAPLAN; NORTON, 2004,p.31)

No mapa estratégico os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns com os outros por relações de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os cliente-alvo estiverem satisfeitos. A proposição de valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade dos clientes-alvo. (KAPLAN; NORTON, 2004,p.31)

A figura abaixo representa as quatro perspectivas numa relação de causa e efeito.

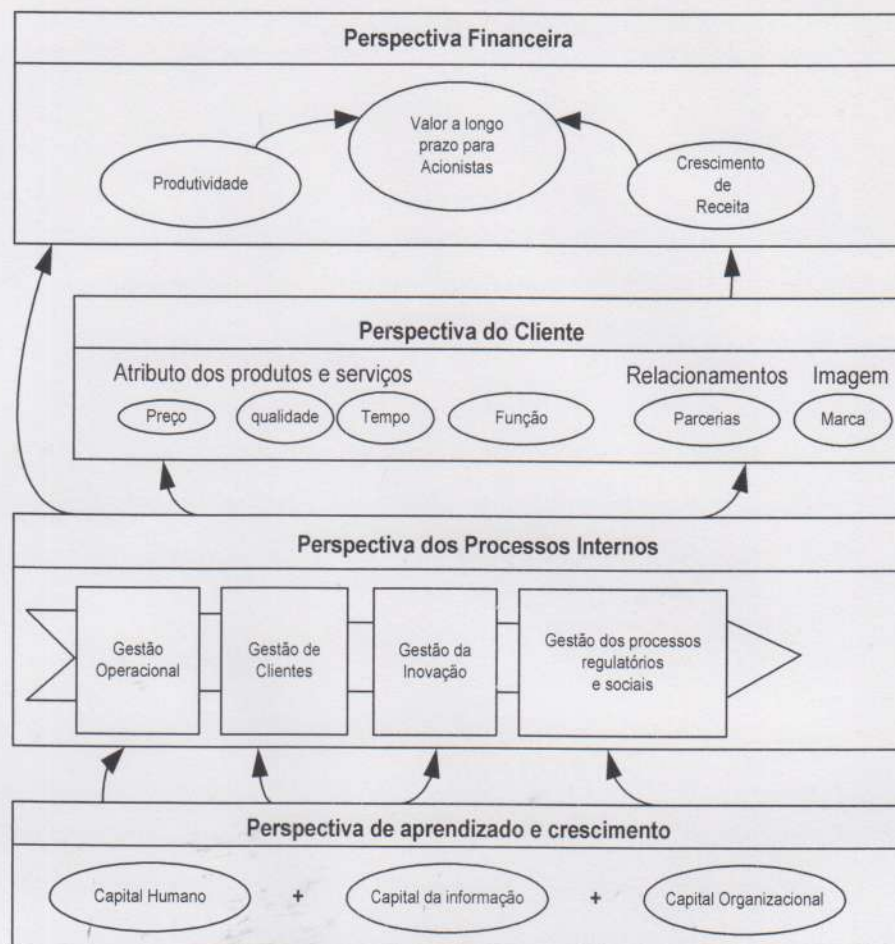


Figura 5: Mapa estratégico(Relações de causa e efeito entre as perspectivas)
Fonte: Kaplan ; Norton (2004)

2.5 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

Sistema de informação é o conjunto de componentes comunicáveis responsável pelo funcionamento da organização. Para Kelly (2005, p.40) "um sistema de informação (SI) coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações para uma finalidade específica".

Segundo Turban (2004) os elementos básicos de um sistema de informação são:

- **Hardware:** é um conjunto de equipamentos, tais como processadores, monitores, teclados e impressoras. Juntos, eles aceitam dados e informação, processam-nos e permitem sua visualização;
- **Software:** É um conjunto de programas que permite que o hardware processe os dados;
- **Banco de dados:** É uma coleção de arquivos, tabelas e outros dados e suas respectivas associações;
- **Rede:** É um sistema de ligação que permite o compartilhamento de recursos entre diversos computadores;
- **Procedimentos:** São conjuntos de instruções sobre como combinar os elementos ora mencionados de forma a processar a informação e gerar output desejado.
- **Pessoas:** Os indivíduos que trabalham com sistema ou utilizam seu output.

Um Sistema de informação, pode incluir desde um computador pessoal e software, plotadoras e outros dispositivos, até banco de dados e redes de comunicação (com e sem fio) (KELLY, 2005, p.41).

2.5.1 Classificação dos Sistemas de Informação

Os sistemas de informação podem ser classificados de diferentes maneiras: por níveis organizacionais, áreas funcionais principais, tipo de suporte que proporcionam e a arquitetura do SI (TURBAN, 2004 p. 63).

Os sistemas de informação típicos que seguem a estrutura organizacional hierárquica são funcionais (departamentos), corporativos e interorganizacionais (KELLY, 2004, p.46)

Pode-se classificar os sistemas de informações baseados em TI de acordo com o tipo de informação processada.

Os sistemas de informações Operacionais (SPT) tratam das atividades do dia-dia das organizações, determinando quem executará determinada tarefa, a quantidade de horas trabalhadas e etc.(TURBAN, 2002, p.69)

Os sistemas de informações Gerenciais (SIG) também chamados de sistemas táticos, tratam das atividades da gerência de médio escalão, com destaque para o planejamento, organização e controle de curto prazo.

Os Sistemas estratégicos de apoio a decisão (SAD) lidam com decisões que alteram substancialmente o processo da administração dos negócios. Nesse sistema é possível identificar os principais fatores que contribui para uma estratégia desestruturada (TURBAN, 2002, p.70)

Os Sistemas de informação poderão contribuir significativamente para a solução de muitos problemas empresariais. Assim, o esforço das empresas deve-se concentrar nos níveis superiores dos Sistemas de informação Empresariais, ou seja, Sistemas de informação estratégico e de Gestão (DENIS; ALINE, 2001 p.61).

2.6 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICOS

Sistemas de informações estratégicos (SIEs) são de fundamental importância para execução da estratégia na organização pois um sistema de informação estratégico ajuda a organização a obter vantagem competitiva mediante sua contribuição para concretização dos objetivos estratégicos da organização (KELLY, 2004 p. 89).

Turban (2004, p.102) explica que a estrutura de um sistema de informação estratégico é um esquema descritivo que nos ajuda a entender e classificar as relações entre a gestão estratégica, a estratégica competitiva e a tecnologia de informação.

Selecionar sistemas estratégicos mais adequados não é tarefa fácil. Existem dois métodos principais para tanto: um deles é partir de problemas conhecidos ou áreas em que aprimoramentos venham comprovadamente a trazer vantagem competitiva, optar por uma estratégia e só aí construir o mais adequado suporte de TI (TURBAN, 2004, p. 112).

A exploração de TI visando a vantagem competitiva pode ser vista como uma das principais atividades do planejamento de SIEs (TURBAN, 2004 p. 113).

A magnitude e complexidade das constantes mudanças em andamento, tanto em matéria de tecnologia quanto no cenário dos negócios, são circunstâncias com potencial para levar um SIE ao fracasso parcial ou até mesmo completo. Quando os SIEs são bem-sucedidos, os lucros são enormes. Quando fracassam os custos são ainda maiores (TURBAN, 2004, p. 112).

2.7 ERP (Enterprise Resource Planning)

ERP é definido como um processo que envolve planejamento e gestão geral dos recursos da empresa e sua utilização. É uma solução que possibilita benefícios que vão desde o aumento da eficiência até o incremento da qualidade, da produtividade e da lucratividade. O nome Sistemas Integrados de Gestão engana, pois o software não se concentra no planejamento nem nos recursos. O principal objetivo do ERP é integrar todos os departamentos e funções da empresa em um sistema unificado de informática, com capacidade de atender a todas as necessidades da organização. (TURBAN, 2000, p.225)

Para Denis; Aline (2001, p.206) a tecnologia Enterprise Resource Planning (ERP) ou Planejamento de Recursos Empresariais são pacotes (softwares) de gestão empresarial ou de sistemas integrados, com recursos de automação e informatização, visando contribuir com gerenciamento dos negócios empresariais.

Kelly (2005, p.303) explica que o principal objetivo do ERP é integrar todos os departamentos e fluxos de informação funcionais de uma empresa em um único sistema de computador que possa atender a todas as necessidades da empresa.

O ERP por ser um sistema integrado disponibiliza a informação para todos na empresa que dela necessitem, distribuída por nível estratégico, tático e operacional (DENIS; ALINE, 2001, p.206).

Sem um ERP para gerenciar os processos da empresa é difícil coordenar as atividades de diferentes áreas da organização e muitas tarefas acabam sendo redundantes (LÚCIO, 2001, p.18).

A utilização de um ERP exige maior capacidade de processamento - equipamentos mais poderosos - e maior homogeneidade de tecnologias e processos de negócio. A maior capacidade de processamento é necessária em função da movimentação de maiores volumes de informações pelo sistema, em tempo real, e pela conseqüente necessidade de validações mais complexas (LÚCIO, 2001, p.18).

No ERP é possível a integração com outros sistemas particularmente com o comércio eletrônico. (KELLY, 2005, p. 307)

ERP é um sistema de informação responsável por gerenciar os principais recursos da organização de forma integrada. Na sua implantação existe uma equipe de analistas e consultores especialistas dos mais diversos segmentos de negócio que são responsáveis por fazer com que o ERP supra a necessidade da organização, tornando eficientes suas operações internas e apoiando a alta direção no desenvolvimento de novas estratégias comerciais e apresentando seus resultados.

Durante a análise para implantação do ERP é importante que todas as funções de negócio que tenham alguma relação com o futuro do sistema estejam representadas no projeto de forma adequada. - do nível executivo até o nível mais operacional. Isso vai garantir o comprometimento de cada uma dessas áreas e permitir avaliar com critério o impacto real que o pacote terá em cada função do negócio quando estiver em operação (Oliveira, 2000).

Para estruturação do projeto de implantação do ERP consultores contratados sugerirão organizar o projeto de modo a desenvolver as tarefas previstas no programa de trabalho e permitir a gestão e acompanhamento de todo o esforço de implementação do pacote de software.

Segundo Rezende (2001), a complexidade dos negócios empresariais, o custo da matéria-prima, a concorrência acirrada, a necessidade de decisões rápidas, econômicas e efetivas, o mundo globalizado explicam o fortalecimento dos ERP no

mercado. Esse fortalecimento permite ao ERP contribuir com a empresa em sua qualidade e produtividade, visando torná-la mais competitivas.

2.8 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE TI E O NEGÓCIO DA EMPRESA

Quando se discute sobre informação empresarial, há necessidade de discutir-se também sobre estratégias empresariais. Para definir e acompanhar a estratégia empresarial, outros estudos e levantamentos (não necessariamente no âmbito da área de tecnologia da informação da empresa) são necessários, tais como planejamento global, gestão moderna, cultura de informação, organização, métodos e tecnologias. Esses estudos deverão ser aplicados quotidianamente, a médio e a longo prazo, por meio de normas gerais e políticas declaradas, de acordo com os objetivos do negócio (REZENDE apud REZENDE, 1999).

Segundo Turban (2004), fatores ambientais, organizacionais e tecnológicos estão criando um cenário de negócios altamente competitivo, em que os clientes são o ponto focal. Mais ainda, são fatores sujeitos a mudanças muito rápidas e as vezes imprescindíveis. Para compreender o papel da TI na empresa moderna, é importante analisar quais os fatores do ambiente organizacional que criam pressões sobre as empresas. O referido ambiente abrange os fatores sociais, tecnológicos, jurídicos, econômicos, físicos e políticos que afetam as atividades de negócios.

Para Laudon; Laudon (2004), é importante alinhar a tecnologia de informação ao plano empresarial, aos processos de negócios da empresa e aos planos empresariais estratégicos da gerência. Afinal, supõe-se que a tecnologia de informação deva servir à organização. Por outro lado, todos esses planos, processos e estratégias da empresa podem estar muito desatualizados ou ser incompatíveis com a tecnologia pretendida. Nesses casos, os administradores precisarão mudar a organização para adaptá-la à tecnologia, ou ajustar ambas à organização e à tecnologia para conseguir o ajuste ótimo.

3 METODOLOGIA ADOTADA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa se classifica como um estudo de caso do tipo exploratório descritivo onde serão analisados processos estratégicos da empresa para elaboração da pesquisa. Segundo Marconi; Lakatos (1996, p.19) a pesquisa descritiva "Delineia o que é" - aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A entrevista e levantamento bibliográfico foram importantes na construção do mapa estratégico identificando indicadores usados para medir diversos processos na empresa e na definição das funcionalidades do sistema ERP implantados, usados para obter os resultados para os indicadores de desempenho do Balanced ScoreCard. Estas informações foram analisadas realizando-se uma comparação entre as funcionalidades do ERP e os indicadores de desempenho levantados no mapa estratégico.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para levantamento de informações, foi realizada entrevista enquanto instrumento de coleta de dados com o gerente de planejamento da empresa, por conhecer melhor os sistemas implantados e todos os processos de negócio da empresa. Foram realizadas ainda pesquisas bibliográficas relacionadas aos dois conceitos principais da pesquisa: sistemas de gestão ERP e modelo estratégico BSC.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

Para elaboração do mapa estratégico foram definidos objetivos dentro de cada perspectiva do BSC que traduzissem melhor a visão da empresa. Todos estes objetivos, dentro de cada perspectiva tem uma relação de causa e efeito, que pode ser entendido através de uma série de questões do tipo "se, então". Isto é, se uma determinada iniciativa for realizada então teremos um dado resultado. Esse método de cadeia causa efeito entre os objetivos forma um fluxo de valor que conduz até a visão da organização. O mapa abaixo define os objetivos definidos para cada perspectiva do BSC numa relação causa efeito.

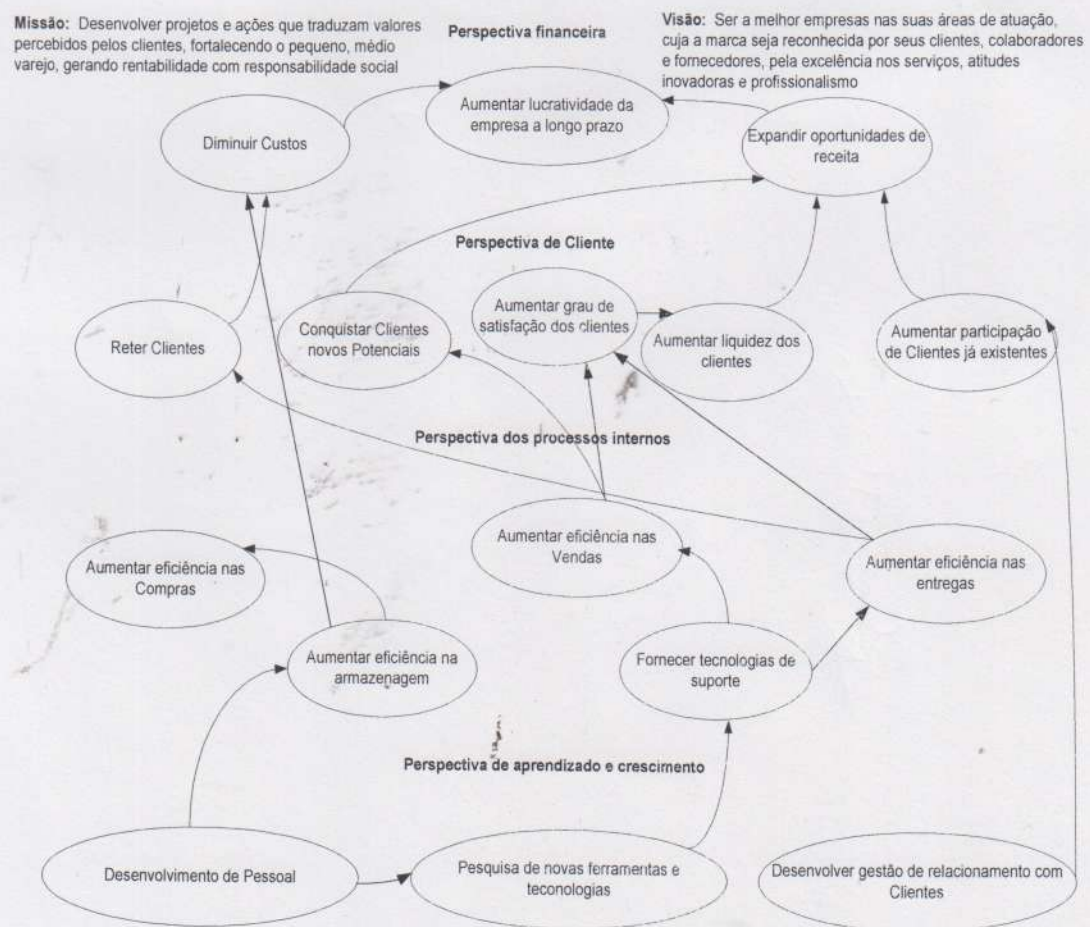


Figura 6: Mapa estratégico da distribuidora riograndense
Fonte: Dados de pesquisa (2007)

É importante ressaltar que todos os objetivos estratégicos foram definidos em função da missão e visão da empresa, já existentes na ocasião da pesquisa. Na perspectiva de aprendizado e crescimento tem-se os seguintes objetivos:

- Desenvolvimento de pessoal - Busca aprimorar habilidades e competências dos colaboradores para contribuir para eficiência dos processos internos, consequentemente criando valor para os clientes;
- Pesquisa de novas ferramentas, tecnologias – Incentivo a pesquisa de novas tecnologias, buscando aperfeiçoar sistemas já existentes aumentando a eficiência na usabilidade e operacionalidade, sendo aplicados para aumentar a eficiência dos processos internos criando valor para o negócio e os clientes;
- Desenvolver gestão de relacionamento com cliente – Esse objetivo busca desenvolver políticas de relacionamento com cliente aumentando a qualidade dos produtos oferecidos, atendimento e serviços através da melhoria de seus processos internos.

Os objetivos da perspectiva de processos internos buscaram identificar processos que poderiam ser melhorados e aperfeiçoados para criação de valor para os clientes, são eles:

- Aumentar eficiência nas compras – A finalidade da criação desse objetivo é prover a menor margem de erro possível na compra de mercadorias, pois esse processo deve estar alinhado totalmente com a estocagem da mercadoria, influenciado diretamente pelo processo de armazenagem e consequentemente estará influenciando no desempenho do processo de vendas;
- Aumentar eficiência nas vendas – Tendo seu desempenho dependente da eficiência do processo de armazenagem e compras, esse objetivo tem com finalidade medir alguns pontos que influenciarão na criação de valor para o cliente e a empresa diminuindo índices de erros e alinhamento das políticas de vendas com os vendedores;

- Aumentar eficiência nas entregas – Esse objetivo tem como finalidade diminuir índices de erros nas entregas, custos com combustível, manutenção de veículos, aumentando a qualidade do processo respeitando prazos determinados.
- Fornecer tecnologias de suporte – Resultado da pesquisa de novas ferramentas e tecnologias, onde serão implantados softwares e hardwares direcionados para gerar valor para o negócio, dando suporte a todos os processos internos aumentando a confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações envolvidas no processo.

A perspectiva de clientes é consequência de processos internos bem executados aumentando valor através de objetivos que podem ser medidos de forma a reter, conquistar e aumentar a participação dos clientes. Assim os objetivos são:

- Retenção de clientes – Garantir a qualidade, corrigir os problemas e transformar os clientes em admiradores da marca, altamente satisfeitos;
- Conquistar novos clientes potenciais – Comunicar a mensagem ao mercado, atrair clientes potenciais e converter os clientes potenciais em clientes efetivos;
- Aumento na participação dos clientes já existentes – Clientes fieis e satisfeitos, estão sempre dispostos a aumentar sua participação;
- Aumentar grau de satisfação dos clientes – A empresa procurará negociar produtos e serviços de qualidade a preços competitivos;
- Aumentar liquidez dos clientes – Criando condições de pagamento e políticas de descontos cada vez mais flexíveis a empresa buscará aumentar a fidelidade dos seus clientes. A satisfação do cliente, permitirá um maior compromisso do cliente com suas obrigações junto a empresa.

Finalmente, com os objetivos financeiros é possível medir a longo prazo todo o processo de causa e efeito de forma a avaliar a rentabilidade, diminuição de custos e aumento de lucratividade através da criação de valor para os clientes.

- Diminuir custos – Com o desenvolvimento e o bom desempenho dos processos internos e criação de valor para o cliente haverá uma grande economia no tempo para executar determinados processos, diminuição de erros operacionais diminuindo custos operacionais, financeiros e dos produtos.
- Expandir oportunidades de receita – Ao conquistar novos clientes, oferecendo produtos e serviços de qualidade, como consequência a empresa estará aumentando suas oportunidades de receita.
- Aumentar lucratividade da empresa – O bom desempenho de todos objetivos do mapa estratégico estará influenciando no objetivo principal da perspectiva financeira que é o aumento da lucratividade a longo prazo.

Dentre estes objetivos indicados no mapa estratégico foi definido também indicadores de desempenho para medição e melhoria dos processos na distribuidora riograndense a longo prazo.

OBJETIVOS E INDICADORES	
FINANCEIRO	
Diminuir Custos	Custo por unidade comparado com o dos concorrentes % de redução anual no custo por unidade de produto
Expandir oportunidades de receita	% Novos produtos/faturamento total
Aumentar lucratividade da empresa	% faturamento mensal % Lucratividade anual
CLIENTES	
Retenção de Clientes	% de Clientes ativos/ Clientes Carteira
Conquista de novos clientes	% de novos clientes conquistados por mês
Aumento na participação dos clientes já existentes	% de participação média por mês
Aumentar liquidez dos clientes	% de liquidez / total
Aumentar grau de satisfação dos clientes	% de reclamações
PROCESSOS INTERNOS	
Aumentar eficiência nas compras	% de produtos da curva X em estoque por mais de X dias
	% de corte de produtos nas vendas
	% avarias
	% devoluções
Aumentar eficiência nas vendas	% de positivação no cliente por vendedor
	% de venda por cliente e curva ABC por vendedor
	% de vendas inadimplentes
	% de clientes atingidos por equipe
	% de produtos vendidos por curva ABC
Aumentar eficiência nas entregas	% de devoluções por vendedor
	% de devolução por carga
	Prazo entrega para o cliente (do pedido a entrega)
	Tempo médio para separação dos produtos
Fornecer tecnologias de suporte	% erro na separação dos produtos
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	
Desenvolvimento de pessoal	% de eficiência após o uso da tecnologia
Pesquisa de novas ferramentas, tecnologia e aumento de conhecimento.	Quantidade de treinamentos realizados mensalmente Quantidade de sugestões por setor
Desenvolver gestão de relacionamento com clientes	Quantidade de novas tecnologias em pesquisa atualmente
	% de funcionários cientes desse objetivo

Quadro 1. Objetivos e indicadores do mapa estratégico

Fonte: Dados de pesquisa (2007)

4.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

4.2.1 Perspectiva de Aprendizagem e crescimento

- Quantidade de treinamentos realizados mensalmente (Desenvolvimento de pessoal) – Nesse indicador será possível avaliar o quanto a empresa está investindo no desenvolvimento de seus colaboradores procurando aumentar a eficiência no desempenho das suas operações;

- Quantidade de sugestões por setor (Desenvolvimento de pessoal) – Será importante medir e incentivar os colaboradores a terem iniciativas de sugerirem opções que possam melhorar cada vez mais seus processos e relacionamento com os clientes;
- Quantidade de novas tecnologias em pesquisa atualmente (Pesquisa de novas tecnologias) – Com esse indicador é possível avaliar quais processos serão afetados futuramente, analisando sua viabilidade e conseqüências, podendo torna-se um projeto.

4.2.2 Processos internos

- Percentual de produtos de curva X e estoque por X dias (Aumentar eficiência nas compras) - No conceito de curva ABC de produtos, onde produtos de classe inferiores tem menor rotatividade no estoque, pode ocorrer de um determinado produto ter uma quantidade de 200 em estoque com uma média venda de 1 item por dia, isso implica que esse produto terá ficará em estoque por 200 dias. Tais produtos devem ser devolvidos ou trocados por produtos melhores, nisso é praticado a política para aumento de vendas de produtos de classes inferiores;
- Percentual de corte de produtos nas vendas (Aumentar eficiência nas compras) – Esse objetivo tem por finalidade diminuir o percentual de cortes de produtos. Apesar desse processo está associado ao processo de vendas, sua origem está no mal gerenciamento de compras baseado no giro de mercadorias;
- Percentual de avarias de produtos (Aumentar eficiência nas compras) – A importância de medir esse indicador está em saber se a origem dessas avarias são provindas do mau manuseio da mercadoria ao descarregar do transporte ou no mal gerenciamento da estocagem;
- Percentual de devoluções para fornecedor (Aumentar eficiência nas compras) – Avalia o motivo da devolução, avaliando o produto para saber se foi provinda de erros na entrega ou má qualidade do produto;
- Percentual de positivação por vendedor (Aumentar eficiência nas vendas) - Como meta os vendedores visitam semanalmente o cliente. Nesse indicador

é analisado se o vendedor realmente está cumprindo a meta de visitas com venda. O vendedor que visita o cliente e vende pouco ou não vende é analisado sua situação;

- Percentual de venda por cliente e curva ABC por vendedor (Aumentar eficiência nas vendas) - Nesse indicador é possível analisar o desempenho nas vendas de cada vendedor por curva ABC. Os vendedores são incentivados a vender produtos de classes inferiores para assim diminuir custos com o produto;
- Percentual de vendas inadimplentes (Aumentar eficiência nas vendas) – Será possível analisar a origem da inadimplência, podendo avaliar o processo de venda ou cliente;
- Percentual de clientes atingidos por equipe (Aumentar eficiência nas vendas) – Avalia o desempenho das equipes, analisando se as metas por equipe estão sendo alcançadas;
- Percentual de produtos vendidos por curva ABC (Aumentar eficiência nas vendas) – Avalia se as metas estabelecidas para venda de produtos dentro dessa curva está sendo cumprida;
- Percentual de devolução por vendedor (Aumentar eficiência nas vendas) – Investiga possíveis causas da devolução, pois a mesma implica em vários custos para empresa;
- Percentual de devolução por carga (Aumentar eficiência nas entregas) - Devolução de mercadorias implica num aumento considerável de custo, pois haverá custos com retorno da mercadoria para o estoque, emissão de notas de devolução, implica em re-trabalho por parte do setor de cobrança onde pode ocorrer novamente a remissão do boleto diminuindo o valor do boleto, ou creditando e abatendo o valor em outras vendas. Por tudo isso é avaliado se as devoluções são provindas de problemas com motorista, clientes ou do vendedor. O motorista pode ser avaliado quando existem muitas devoluções em sequência, tal situação pode ser causada por mau manuseio dos transportes da empresa;
- Prazo entrega cliente (Aumentar eficiência nas entregas) - Mede a eficiência no processo do pedido a entrega em termos de transporte, tempo e qualidade de serviço;

- Tempo médio para separação dos produtos (Aumentar eficiência nas entregas) – É importante medir esse processo, pois influencia diretamente no desempenho da entrega;
- Percentual de erros na separação dos produtos (Aumentar eficiência nas entregas) – Diminuindo esse percentual será possível diminuir o tempo médio de separação dos produtos;
- Percentual de eficiência após a tecnologia (Fornecer tecnologias de suporte) – Mede de forma geral a produtividade que foi obtida após o uso da tecnologia avaliando índices de diminuição de erros operacionais e economia de tempo no processo envolvido.

4.2.3 Clientes

- Percentual de Clientes ativos/Clientes Carteira (Retenção de clientes) - Nesse indicador é verificado no total de clientes cadastrados para a empresa, qual o percentual que participa da criação de valor para a empresa;
- Percentual de novos clientes conquistados por mês (Conquistar novos clientes) – Analisa se o desenvolvimento da gestão de relacionamento com cliente unido a eficiência dos processos internos estão obtendo índices satisfatórios de conquista de novos clientes;
- Percentual de participação média mensal (Aumento na participação dos clientes já existentes) – Será possível medir o qual o crescimento da criação de valor dos clientes já existentes;
- Percentual de liquidez/total (Aumentar liquidez dos clientes) – Avalia se metas para redução de inadimplência estão sendo atingidas;
- Percentual de reclamações (Aumentar grau de satisfação dos clientes) – Processos operacionais falhos, mal atendimento e outros fatores contribui para insatisfação dos clientes. Esse objetivo também gera um feedback dos objetivos identificados na perspectiva de processos internos.

4.2.4 Financeiro

- Custo comparado com o dos concorrentes (Diminuir custos) – Analisa se os objetivos das perspectivas inferiores na relação causa efeito está contribuindo para diminuição de custos operacionais e financeiros que influenciam diretamente no custo do produto. Medir esse custo com os dos concorrentes é importante, pois a diminuição do custo é um fator de diferencial competitivo;
- Percentual de redução anual de custo do produto (Diminuir custos) – Além do custo ser comparado com os dos concorrentes, anualmente é medido a eficiência na redução dos custos através da relação causa efeito nas perspectivas;
- Percentual de faturamento de novos produtos/faturamento total (Expandir oportunidades de receita) – Mede o desempenho de novos produtos lançados no mercados;
- Percentual de lucratividade anual (Aumentar lucratividade da empresa) – Índices de lucratividade são definidos e medidos para saberem se estão sendo atingidos;
- Percentual de faturamento mensal (Aumentar lucratividade da empresa) – É possível analisar de forma sintética o desempenho do processo de vendas.

4.3 ANÁLISE DAS FUNCIONALIDADES ESTRATÉGICAS DO ERP

Ao analisar as funcionalidades estratégicas do ERP ACRUX, foi possível identificar as seguintes aplicações, responsáveis pela maior parte da obtenção de resultados dos indicadores: Abaixo serão mostradas as aplicações identificadas no ERP que possuem funcionalidades estratégicas, dentre elas estão a Análise ABC de venda distribuição, Análise ABC de positivação, Estoque e preços, Query view e Atendimento.

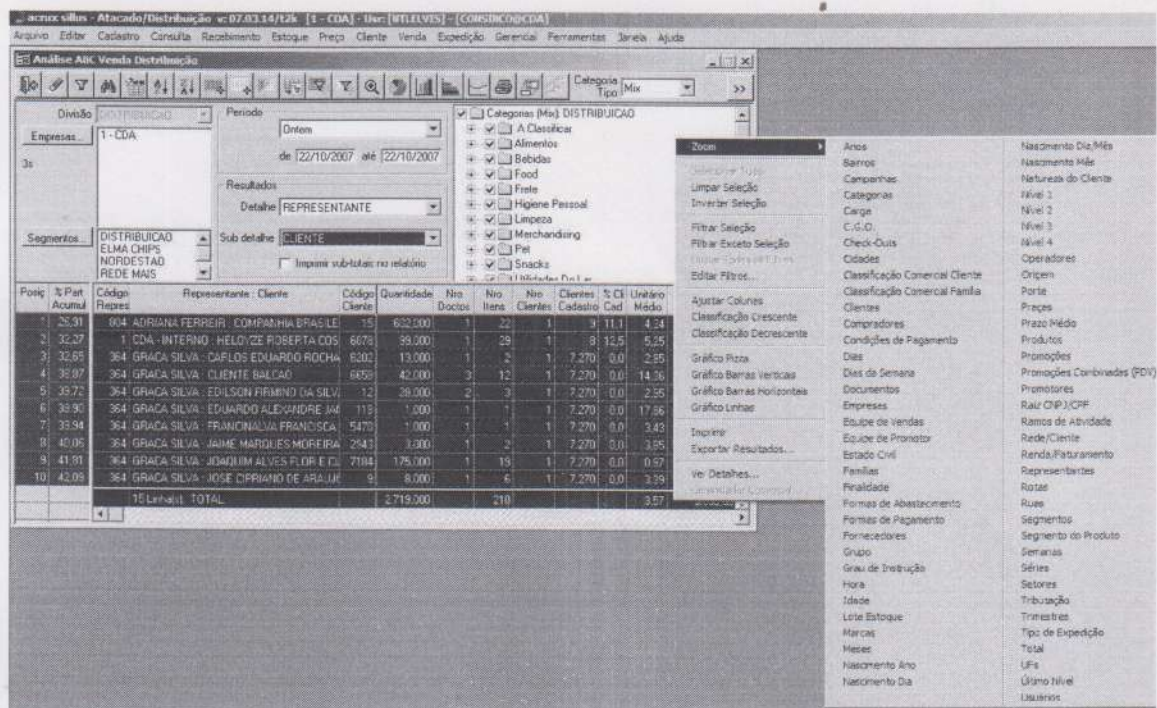


Figura 7: Análise ABC de distribuição
Fonte: Dados de pesquisa (2007)

A aplicação Análise ABC de distribuição é um exemplo de funcionalidade estratégica *Bunnisses Intelligense* (BI). Nessa aplicação podem ser avaliados diversos fatores que influenciam na lucratividade da empresa nos diversos segmentos utilizados por ela. Nele é possível avaliar o comportamento de um ou mais produtos no mercado, um ou mais clientes, representantes, equipes de venda, fornecedores e etc. Esses itens que foram indicados anteriormente podem ser cruzados para obter informações estratégicas. Como exemplo, pode-se citar que cruzando o item detalhe representante com o item sub-detalle clientes, o sistema lista todas as vendas relacionadas aos seus clientes, sendo possível aumentar o grau de detalhamento a nível de análise de produtos vendidos a um determinado cliente de uma determinada região ou cidade.

A aplicação Análise ABC de positivação analisa de forma combinatória o valor que o cliente está gerando para empresa através de medições de desempenho nas vendas e análise de vendas de representantes, podendo detalhar ainda mais o resultado das informações.

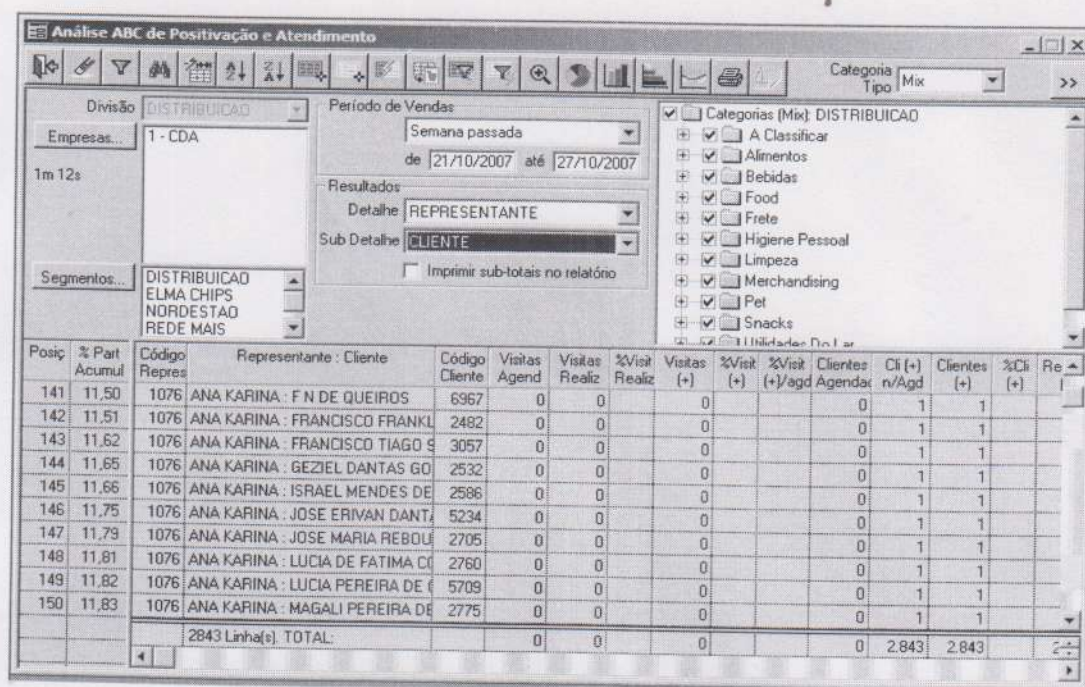


Figura 8: Análise ABC de positividade
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Na aplicação flash de vendas é possível analisar periodicamente o desempenho das vendas.

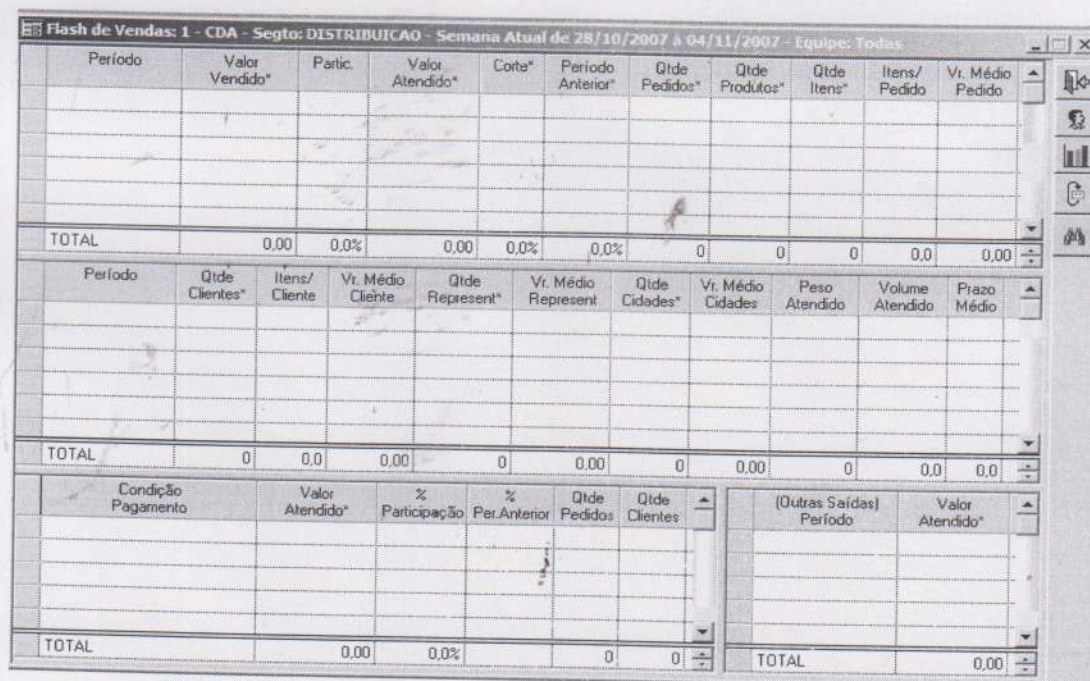


Figura 9: Flash de vendas
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Na aplicação estoque e preços é possível avaliar o giro de um determinado produto se baseando em média de estoque/dia do produto, sendo possível analisar semanalmente, mensalmente ou anualmente.

Administração de Estoques e Preços - 123 EVER GREEN IND. E COM. LTDA

Produto/Lote: 1569 ABS DEFINITY C/ABAS 8 UND (1164) P F T ☐ Cotação

Preços

Emb Compra: CX 60 Emb Digitação: UN 1

sC	Empresas	Custo Estoque	Custo Compra	Preço Venda	Preço Promoc	Margem Estq	Margem Compra	Margem Cad
1	CDA	,4500	,4500	,75	0,00	16,18	23,37	7,50

Fornecedor	Código
EVER GREEN IND. E COM. LTD.	3771

Estoques

sC	Empresas	Emb	07-Out 13-Out	14-Out 20-Out	21-Out 27-Out	28-Out 03-Nov	Méd Vdz Semana	Ped Pend Rec	Ped Pend Exp	Qtde Reserv	Estq Dispon	Qtde Corte	Estq Dias	Previsto 13-Nov-0	Transfer	Comprar	Recebo	Colide
1	CDA	UN 1	1726,0	1557,0	2197,0	0,0	1370,00	0,0	0,0	436,0	5336,0	166,2	22373,5				10/11/07	
TOTAL			1726,0	1557,0	2197,0	0,0		0,0	0,0	436,0	5336,0	166,2	22373,5	0,000	0,000			

Configurar Gera Lote Vendas Promoções Recebimentos Trocas Tabela Monta Pedidos Bonif. Pend. Títulos Excto Prom Média Normal

Figura 10: Estoque e preços
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Com a ferramenta de geração de relatórios do ERP é possível customizar relatórios para diversos fins dentro da lógica de negócio de uma distribuidora.

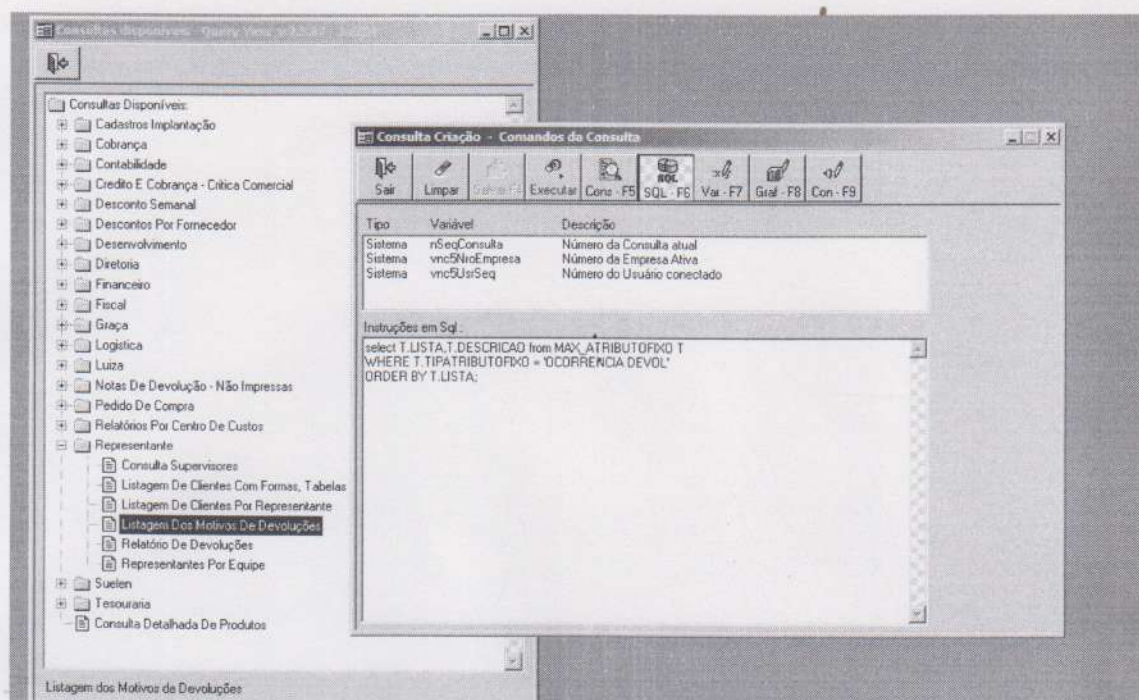


Figura 11: Query View
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

A aplicação Atendimento desenvolve uma gestão de relacionamento com o cliente, nela é possível saber todas as informações sobre o cliente, seu histórico, sendo possível obter o feedback para soluções de possíveis problemas com suas vendas e todo processo de entrega. Essa aplicação não está sendo atualmente utilizada pela empresa.

INDICADORES DO BSC	ERP
Quantidade de treinamentos realizados mensalmente	NÃO TEM
Quantidade de sugestões por setor	NÃO TEM
Quantidade de novas tecnologias em pesquisa atualmente	NÃO TEM
% de funcionários cientes desse objetivo	NÃO TEM
% de produtos da curva X em estoque por mais de X dias	ANÁLISE ABC DE VENDA DISTRIBUIÇÃO
% de corte de produtos nas vendas	FLASH DE VENDAS
% avarias	ESTOQUE E PREÇOS
% devoluções	ESTOQUE E PREÇOS
% de positividade no cliente por vendedor	ANÁLISE ABC DE POSITIVAÇÃO
% de venda por cliente e curva ABC por vendedor	ANÁLISE ABC DE VENDA DISTRIBUIÇÃO
% de vendas inadimplentes	ANÁLISE DE CRÉDITO
% de faturamento mensal	ABC DE VENDA DISTRIBUIÇÃO
% de clientes atingidos por equipe	FLASH DE VENDAS
% de produtos vendidos por curva ABC	ANÁLISE ABC DE VENDA DISTRIBUIÇÃO
% de devoluções por vendedor	CUSTOMIZAVEL POR FERRAMENTA DE RELATÓRIO DO ERP
% de devolução por carga	CUSTOMIZAVEL POR FERRAMENTA DE RELATÓRIO DO ERP
Prazo entrega para o cliente (do pedido a entrega)	SISTEMA DE FORÇAS DE VENDAS WEB
Tempo médio para separação dos produtos	CUSTOMIZAVEL POR FERRAMENTA DE RELATORIO DO ERP
% erro na separação dos produtos	CUSTOMIZAVEL POR FERRAMENTA DE RELATORIO DO ERP
% de eficiência após o uso da tecnologia	CUSTOMIZAVEL POR FERRAMENTA DE RELATORIO DO ERP
% de Clientes ativos/ Clientes Carteira	ANÁLISE ABC DE VENDA DISTRIBUIÇÃO
% de novos clientes conquistados por mês	CUSTOMIZAVEL POR FERRAMENTA DE RELATÓRIO DO ERP
% de participação média por mês	ANÁLISE ABC DE VENDA DISTRIBUIÇÃO
% de Clientes ativos/ Clientes Carteira	CUSTOMIZAVEL POR FERRAMENTA DE RELATÓRIO DO ERP
% de liquidez / total	CUSTOMIZAVEL POR FERRAMENTA DE RELATÓRIO DE ERP
% de reclamações	EXISTE UM MÓDULO DO ERP QUE AINDA NÃO FOI IMPLANTADO PARA CALL CENTER
Custo por unidade comparado com o dos concorrentes	ESTOQUE E PREÇOS
% redução anual no custo por unidade de produto	ANÁLISE ABC DE VENDA DISTRIBUIÇÃO
% Lucratividade anual	ANÁLISE ABC DE VENDA DISTRIBUIÇÃO

Quadro 2. Indicadores do BSC vs ERP
Fonte: Dados da pesquisa (2007)

De todos os indicadores analisados somente os dos objetivos das perspectivas de aprendizado e crescimento não obtiveram resultados do ERP. Outro indicador que não obteve alinhamento com o ERP foi o *Prazo entrega para o cliente (Do pedido a entrega)*, pois as informações dos resultados são retiradas de uma aplicação do sistema de controle de vendas via Palmtop, esse sistema trabalha com a tecnologia GPS onde é possível medir o tempo de visita para cada cliente.

5.0 CONCLUSÕES

Foi analisado o grau de alinhamento estratégico entre o ERP e o BSC e identificado uma grande compatibilidade. As perspectivas de processos internos, clientes e financeira foram as que tiveram maior grau de alinhamento onde seus indicadores puderam ser medidos em 90% das aplicações com funcionalidades estratégicas dentro do ERP. Na perspectiva de aprendizado e crescimento, nenhum indicador pode ser medido por se tratar de objetivos não interligados com os processos de negócio da empresa e sim ligados ao desenvolvimento da gestão de uma cultura de crescimento pessoal dentre os colaboradores, pesquisa de novas tecnologias e gestão de relacionamento com clientes.

Como sugestão para melhoria do alinhamento entre o ERP e o BSC, pode ser levantado requisitos específicos baseados na estrutura do BSC tornando assim as funcionalidades estratégicas do ERP alinhadas a um modelo estratégico padronizado. A valorização dos ativos intangíveis através dos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento como parte fundamental da estratégia e do negócio da empresa, também contribuirá para um melhor alinhamento. Para isso seria necessário a definição de objetivos e indicadores após um planejamento pretendendo a longo prazo transformar ativos intangíveis em resultados tangíveis. Com esse estudo a empresa buscou estrategicamente alinhar seus processos operacionais desenvolvendo uma política de valorização dos ativos intangíveis criando valor para seus clientes, colaboradores e parceiros.

Como perspectiva futura, o presente trabalho poderá ser aplicado a diferentes empresas com o intuito de validar um modelo de alinhamento estratégico, baseado no caso empírico descrito no presente trabalho.

REFERÊNCIAS

ALBERTO, E. **O Alinhamento Estratégico e a Construção do Futuro com o Balanced Scorecard**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

CLEMENTE, A. **Planejamento do Negócio**. disponível em <www.ufrj.br/docs/planejamento_do_negocio.pdf> .Acesso em : 05 abr.2007.

COLANGELO, L. **Implantação de Sistemas ERP**: Um enfoque de longo prazo. São Paulo: Atlas, 2001.

HERRERO, E. **Balanced ScoreCard e a gestão estratégica**. 6ed. Rio de Janeiro. Elsevier. 2005.

KAPLAN, R; NORTON, D. **Alinhamento Estratégico**: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R; NORTON, D. **Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

KAPLAN, R; NORTON, D. **Mapas Estratégicos**: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

MAGALHÃES, I. L. R. G. **Definindo o Balanced Scorecard**. Disponível em: <<http://www.janelariaweb.com/digitais/magalhaes1.html>> Acesso em: 15 fev. 2007.

MEDEIROS, J. **Aplicação do método Scored dinâmico no processo de formulação da estratégia em empresa de pequeno porte**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2004.

OLIVEIRA, D. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**: Como Estabelecer Implementar e Avaliar. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**.: Conceitos: Metodologias: Práticas. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, J. **Sistemas de informação**: Um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico. 3ed. São Paulo: Érica, 2000.

PORTER, M. **Competição On Competition**: Estratégias Competitivas essenciais. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M; MONTGOMERY, C. **Estratégia**.: A Busca da Vantagem Competitiva. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REZENDE, J. F. C. **O Alinhamento Estratégico, O Balanced Scorecard e o Capital Intelectual**: Um estudo empírico nas Empresas de maior complexidade e repercussão. (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2006.

REZENDE, D. **Tecnologia da Informação**: Aplicada a Sistemas de informação Empresariais. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

TACHIZAWA, T; REZENDE, W. **Estratégia empresarial**: Tendências e desafios. São Paulo: Makron Books, 2000.

TURBAN, E; KELLY, R; POTTER, R. **Administração de Tecnologia da Informação**: Teoria & prática. 3 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

TURBAN, E; MELEAN, E; WETHERBE, J. **Tecnologia da Informação para gestão**. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WIGHT, P; KROLL, M. J; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.