



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA**

**INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

**O IMPACTO DA REALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS  
NOS RESULTADOS PLANEJADOS DE UMA  
EMPRESA PÚBLICA**

**Brasília – DF**

**2009**

**IVO TORRES**

**O IMPACTO DA REALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS  
NOS RESULTADOS PLANEJADOS DE UMA  
EMPRESA PÚBLICA**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista Lato Sensu em Orçamento e Finanças.

Orientador: Prof. Gilvan Dantas

Brasília – DF

2009

**IVO TORRES**

**O IMPACTO DA REALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS  
NOS RESULTADOS PLANEJADOS DE UMA  
EMPRESA PÚBLICA**

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Gilvan Dantas**

Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração –  
Orientador

*A minha esposa Rute, pela sua paciência, pelo seu grande incentivo, dedicação, carinho e amor incondicional, que me estimulou a enfrentar esta jornada de conhecimento, pois ela é a razão do meu entusiasmo de viver.*

*As minhas filhas Michelle e Luciana a quem atribuo toda a minha garra de lutar pela vida em busca permanente de conhecimentos e alimento para o meu espírito, podendo assim continuar a compartilhar os melhores momentos da vida com elas.*

## AGRADECIMENTOS

*A minha esposa Rute, pela sua paciência, pelo seu grande incentivo, dedicação, carinho e amor incondicional, que me estimulou a enfrentar esta jornada de conhecimento, pois ela é a razão do meu entusiasmo de viver.*

*As minhas filhas Michelle e Luciana a quem atribuo todo a minha garra de lutar pela vida em busca permanente de conhecimentos e alimento para o meu espírito, podendo assim continuar a compartilhar os melhores momentos da vida com elas.*

*Ao orientador Gilvan Dantas, por sua dedicação e apoio que possibilitaram a elaboração deste trabalho.*

*Ao minha esposa, pela paciência, compreensão e renúncia dos momentos de minha ausência e o grande incentivo em todos os momentos.*

*A minha família, amigos e irmão em fraternidade, por entenderem minhas ausências.*

*Aos meus amigos de trabalho, em especial a minha chefe e colega de turma, Miyuki Abe pela compreensão e estímulo; bem como pelo intercâmbio de informações relativas ao presente curso..*

*Ao meu amigo Tiago, por seu apoio, críticas e sugestões, bem como na revisão e editoração da versão final da monografia.*

*Aos meus colegas de trabalho, superintendentes e gerentes, que contribuíram para a realização da pesquisa.*

*À minha amiga e chefe Miyuki, pelo incentivo e por ser responsável direta pela minha participação neste curso.*

*E, por fim, aos professores e colegas de curso, que proporcionaram um ambiente convívio agradável, conveniente e oportuno de aprendizagem e convivência.*

## RESUMO

Este estudo investiga o impacto da realização das estratégias do planejamento estratégico nos resultados planejados de uma empresa pública, nos exercícios de 2005, 2006, 2007 e 2008, cujo estudo de caso foi o Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, empresa vinculada ao Ministério da Fazenda. Com base na literatura científica pertinente ao tema, são apresentados e discutidos os conceitos e constructos teóricos referentes à pesquisa quantitativa e qualitativa, documental e de campo, processo e realização do planejamento estratégico, desenvolvimento e execução das estratégias e avaliação do processo de planejamento; com destaque para os resultados quantitativos e qualitativos analisados do planejamento estratégico do SERPRO no período referenciado. A pesquisa foi desenvolvida tendo como base um estudo de caso, quantitativo e de natureza descritiva, evidenciado por meio de pesquisa documental ao acervo relativo ao planejamento estratégico da empresa, e por meio de entrevistas individuais e presenciais com os responsáveis pelas áreas operacionais, para identificar a percepção em relação ao planejamento estratégico, a partir da construção de um modelo de análise comparativa e evolutiva dos resultados obtidos, baseado na literatura estudada. A pesquisa documental teve como objetivo identificar os resultados obtidos na realização das estratégias, em relação ao que foi planejado no período referenciado, pois conforme Kaplan (2009) e Mintzberg (2001) mais importante que estabelecer a estratégia é realizá-la, que o foco principal do planejamento está na execução, caso contrário vira obra de ficção sem nenhuma vinculação prática com a operação. Embora Mintzberg (2000) afirme de que as estratégias devem olhar para o meio ambiente e o mercado em que atua, mas também para a visão da Empresa, os resultados mapeados e correlacionados identificaram alto % de realização do planejado, centrada nas perspectivas e estratégias voltadas para dentro, baixo % de realização das estratégias voltadas para fora da Empresa e pouca dedicação dos executivos operacionais ao tema planejamento. A responsabilidade do planejamento estratégico do SERPRO é delegada para uma área de assessoramento e o impacto na execução das estratégias demonstrou que o percentual de realização está em torno de 62% no período, sendo apenas 42% das estratégias concluídas, pouca ou nenhuma

prioridade dada nas perspectivas clientes e tecnologia e queda no indicador EBITA de 200% em 2006 para 44,31% em 2008.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; Execução das estratégias; Avaliação do processo de planejamento; Responsabilidade pelo planejamento estratégico, Impactos nos resultados do planejamento.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Implementação das estratégias.....	13
Figura 02 – Estratégias deliberadas e emergentes .....	20
Figura 03 – Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	21
Figura 04 – Sistema Gerencial: Vínculo entre a estratégia e a operação .....	27
Figura 05 – Unidade de gestão estratégica.....	28
Figura 06 – Governança corporativa e dos principais ativos .....	32
Figura 07 Estrutura Organizacional do SERPRO .....	41
Figura 08 - Questionário elaborado para a pesquisa de campo.....	49
Figura 09 - Vantagens da Adoção da Metodologia BSC .....	52
Figura:09 – Fluxo do processo de planejamento corporativo do SERPRO .....	53
Figura 10 – Mapa estratégico SERPRO – 2005.....	57
Figura 11 – Mapa estratégico SERPRO – 2005.....	57
Figura 12- Painel estratégico SERPRO – 2006.....	59
Figura 13 – Mapa estratégico SERPRO – 2006.....	60
Figura 14 – Desempenho Global SERPRO por perspectiva .....	60
Figura 15 - Desempenho Global Corporativo 2005/2006 .....	61
Figura 16 – Mapa estratégico – SERPRO 2007 .....	62
Figura 17 – Painel estratégico 2007 .....	63



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1.0 – Criação da Arquitetura Estratégica.....	17
Quadro 2.0 - O Novo Paradigma da Estratégia.....	19
Quadro 3.0 - Fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos. ....	46
Quadro 4.0 - Quadro comparativo de indicadores de desempenho do SERPRO .....	48
Quadro 5.0 – Componentes estratégicos do SERPRO.....	50
Quadro 6.0 - Metas empresariais 2004 – Resultados alcançados .....	54
Quadro 7.0 – Objetivos/estratégicos para o período de 2005 a 2007 .....	54
Quadro 8.0 – Painel estratégico 2005 .....	56
Quadro 9.0 – Demonstrativo dos resultados 2007 .....	64
Quadro 10- Direcionamento estratégico SERPRO 2008 – 2011 .....	65
Quadro 11 - Metas para o planejamento de 2008.....	66
Quadro 12 - Demonstrativo dos resultados do planejamento 2008.....	67
Quadro 13 - Pesquisa de campo - Processo de planejamento estratégico.....	68
Quadro 14- Pesquisa de campo - Direcionamento empresarial.....	69
Quadro 15- Pesquisa de campo – Realização do planejamento.....	70
Quadro 16- Pesquisa de campo – Realização das estratégias .....	72
Quadro 17- Pesquisa de campo – Avaliação do processo de planejamento.....	75
Quadro 18 – Comparativo do desempenho global 2005 a 2008 .....	79
Quadro 19: Consolidação sintético dos resultados de 2005 a 2008.....	80
Quadro 20 - Resultados globais consolidados da pesquisa de campo .....	84

## LISTA DE SIGLAS

ANS	Acordo de níveis de serviços
AOS	Acordo operacional de serviço
BSC	Balanced Scorecad
CEO	Chief executive organization
CONGER	Conselho gerencial do SERPRO
CSS	Central de serviço do SERPRO
EBITA	Indicador econômico que indica a diferença entre a receita e a despesa
FOFA	Força, oportunidade, fraqueza e ameaça.
MF	Ministério da Fazenda
MPLS	Tecnologia utilizada para tráfego e gerenciamento de rede WAN
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OGU	Orçamento geral da União
PE	Planejamento estratégico
PDCA	Planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação
PDG	Plano de dispêndios globais
PES	Planejamento estratégico situacional
PQGF	Programa de qualidade do governo federal
PSDS	Programa SERPRO de desenvolvimento de sistemas
ROE	Rentabilidade sobre o investimento
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
SWOT	Ferramenta utilizada pelas organizações para análise de cenários. Seu significado é: s – strenght (força), w – weakness (fraqueza), o – opportunities (oportunidade), t – thereats (ameaça)
WAN	Rede de computadores de longa distância

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
2.1. Planejamento Estratégico .....	15
2.2. Estratégias – O Novo Paradigma .....	18
2.3. Formulação das Estratégias .....	21
2.4. Execução ou Implementação das Estratégias .....	23
2.5. Gestão da Execução da Estratégia .....	28
2.6. Governança Corporativa .....	30
2.7. Indicadores de Desempenho do Planejamento .....	33
2.8. Componentes Estratégicos da Organização .....	35
2.9. Análise do Ambiente Interno e Externo .....	36
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>38</b>
3.1. Tipos de Pesquisa Efetuada .....	38
3.2. O SERPRO Como Estudo de Caso .....	40
3.3. População e Amostra .....	42
3.4. Coleta de Dados .....	45
3.4.1. Pesquisa de Campo .....	46
3.4.2. Pesquisa Documental .....	47
3.4.3. Instrumento de Coleta de Dados .....	47
3.4.4. Procedimento Para Coleta de Dados .....	49
3.4.5. Dados Coletados .....	50
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>56</b>
4.1. Resultados da Pesquisa Documental .....	56
4.1.1. Resultados do Planejamento Estratégico SERPRO 2005 .....	56
4.1.2. Resultados do Planejamento do Estratégico SERPRO 2006 .....	58
4.1.3. Resultados do Planejamento Estratégico SERPRO 2007 .....	62
4.1.4. Resultados do Planejamento Estratégico SERPRO 2008 .....	64
4.1.5. Resultados da Pesquisa de Campo .....	67
4.1.6. Etapa do Processo de Planejamento Estratégico .....	68
4.1.7. Etapa do Direcionamento Empresarial .....	69
4.1.8. Etapa da Realização do Planejamento Estratégico .....	70
4.1.9. Etapa de Execução das Estratégias .....	72
4.1.10. Etapa da Avaliação do Processo de Planejamento .....	74
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>77</b>
5.1. Análise da Evolução do Processo de Planejamento .....	77
5.2. Análise dos Resultados da Pesquisa Documental .....	78
5.2.1. Análise dos Resultados da Pesquisa de Campo .....	83
5.2.2. Análise da Etapa do Processo de Planejamento .....	84
5.2.3. Análise da Etapa do Direcionamento Empresarial .....	85
5.2.4. Análise da Etapa da Realização do Planejamento .....	86
5.2.5. Análise da Etapa da Realização das Estratégias .....	86
5.2.6. Análise da Etapa de Avaliação do Processo do Planejamento .....	88
<b>6. CONCLUSÕES .....</b>	<b>90</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Planejamento estratégico é o processo de prospecção, organização, análise e formulação de estratégias organizacionais, pelo qual se busca contextualizar a atuação da organização, com base na sua missão, no ambiente em que ela está atua, objetivando alcançar os resultados desejados. Processo contínuo, dinâmico e interativo que, sistematicamente, e com o maior conhecimento possível do futuro, toma decisões atuais que envolvem riscos, se propondo ainda a monitorar os resultados das decisões tomadas em confronto com as expectativas e desejos projetados.

A fase do planejamento é importante para as organizações efetuarem suas escolhas e decidirem como irão realizá-las. Mas a parte essencial corresponde à realização das estratégias, onde as escolhas e desejos da organização se materializam. Para a realização destas estratégias faz-se necessário alinhar a gestão estratégica a gestão operacional, por meio de processos estruturados e sistematizados, intensificar a comunicação entre as partes interessadas, utilizar ferramentas adequadas, revisar permanente do processo e obter o patrocínio do executivo maior da organização.

Para uma organização desfrutar de sucesso sustentável, objetivo este perseguido por todas as instituições, nos diversos campos de atuação, não basta apenas ter excelência nos processos operacionais, mas há a necessidade de se vincular esta excelência a uma estratégia visionária para direcionar os rumos de sua atuação.

Gary Hamel e C.K. Prahalad (1995), dentro do mesmo escopo, fortalece a tese de que se os processos de governança utilizados pela organização não fornecem a direção e as correções de curso indispensáveis para alcançar seus objetivos, pode-se ter os melhores processos do mundo, que o sucesso é apenas uma questão de sorte.

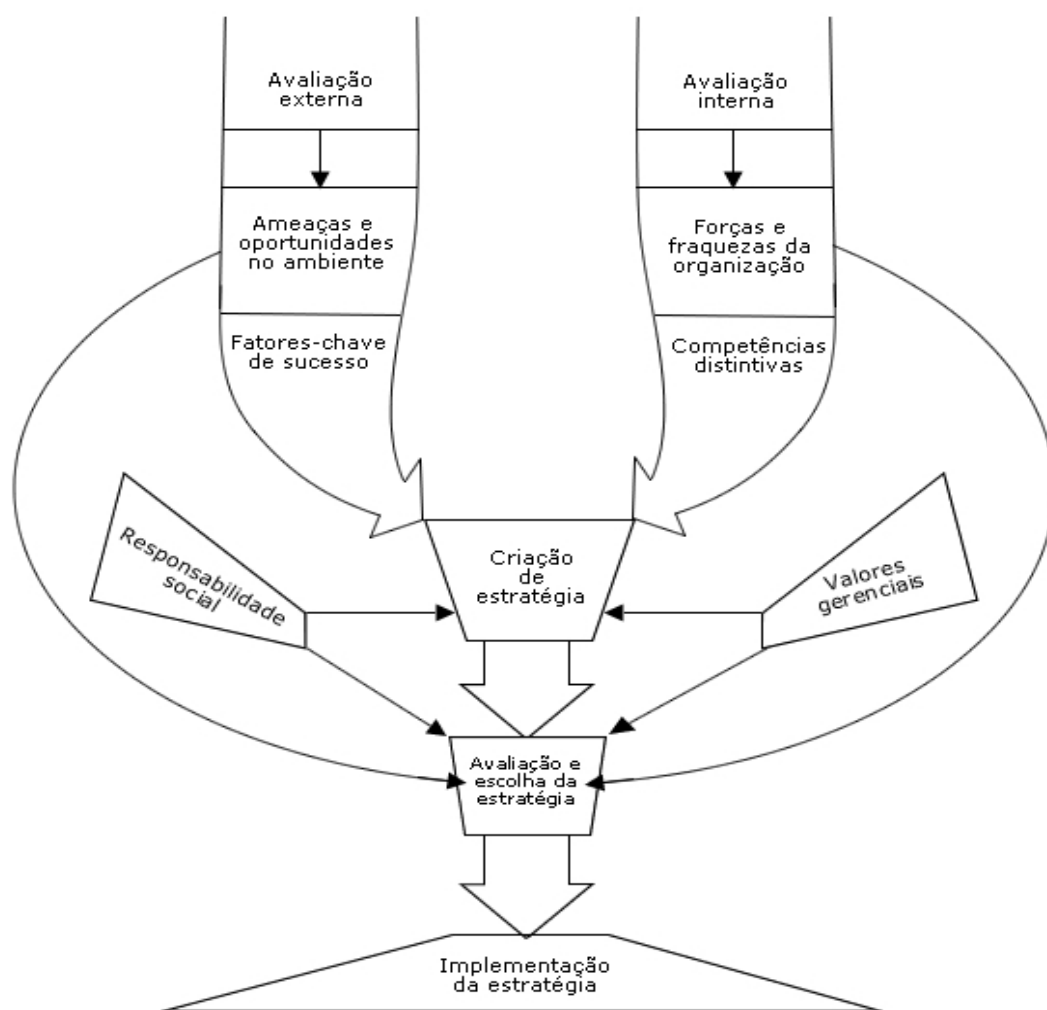
Segundo Peter Weill e Jeanne Ross (2006) define “governança corporativa como a criação de uma estrutura que determinasse os objetivos organizacionais e monitorasse o desempenho para assegurar a concretização destes objetivos”. Afirma ainda que não há um modelo único de governança corporativa, mas era fundamental que o modelo adotado atendesse a preservação

dos interesses das partes interessadas na organização”.

Segundo Kaplan (2001), a gestão e o estabelecimento das estratégias de atuação das organizações, não podem mais tomar por base apenas os resultados do passado com os indicadores orçamentários, por meio de um planejamento incrementalista, pois a complexidade do ambiente em que atua, a dinâmica dos negócios e do mercado e a velocidade das mudanças que ocorrem, exige da organização a antecipação dos cenários futuros para efeito de definição dos rumos e das estratégias empresarias a serem realizadas. Para tanto, com a rapidez que as mudanças estão ocorrendo no cenário da atuação das organizações, é necessário que a formulação e a implementação das estratégias converta-se em processo contínuo e participativo.

Dentro deste mesmo contexto, Robert Kaplan e David Norton (2001), enfocam que as oportunidades de criação de valores para “as organizações estão migrando dos ativos tangíveis para a gestão estratégica baseada na gestão do conhecimento, que exploram ativos intangíveis da organização”, a exemplo de: imagem, marca, relacionamentos com os clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e comunicação, competências, habilidades, clima organizacional, motivação dos empregados, entre outros.

C.K.Prahalad (1995) afirma que “a maior parte do planejamento estratégico é estratégica apenas no nome, carregada de rituais e fórmulas, raramente muito criativa e até despercebida pela realidade empírica da operação da organização”. Novamente vem fortalecer a tese de que é fundamental para a sobrevivência, com êxito da organização, estar devidamente integrada ao contexto ambiental de sua atuação e reproduzir seus rumos e objetivos por meio de um planejamento estratégico integrado e participativo, e implementar com rigor e disciplina as estratégias estabelecidas. Prahalad (1995) e Kaplan (2009) ratificam que o estabelecimento da estratégia é parte mais fácil do planejamento,” uma vez que a parte mais importante e difícil do planejamento é a realização e implementação das estratégias, onde se efetiva o sucesso ou o fracasso de todo o processo”.



**Figura 01 – Implementação das estratégias**

Fonte – Mintzberg (2001, pág.30)

Henry Mintzberg (2001) demonstra de forma ilustrada na figura 01 – Implementação das estratégias o que Kaplan (2009) afirma, que é na realização e implementação das estratégias onde se efetiva o sucesso ou o fracasso de todo o processo do planejamento estratégico de uma organização.

Também é verdade que boa parte dos planejamentos estratégicos e suas estratégias são utilizadas para cumprir rituais organizacionais, sem que isto corresponda o uso e a prática adequada da gestão estratégica que possibilita direcionar, desafiar, assegurar e sustentar a realização das metas estabelecidas, por meio de ferramentas adequadas e utilizando os ativos tangíveis e intangíveis no efetivo exercício da evolução no mundo das incertezas.

Desta forma observa-se a importância e a necessidade das organizações, tanto privadas quanto públicas, efetuar seus planejamentos expressando suas

escolhas e elementos estratégicos definidos, de forma clara, participativa, e alinhada aos objetivos individuais. Dar transparências de suas atividades, orçamentos, metas, planos e resultados de curto, médio e longo prazo, no intuito de assegurar a confiança e a sustentação conjuntural, política, administrativa e financeira do empreendimento correspondente, junto às partes interessadas. Mas a formulação das estratégias tem de ser um processo ativo e dinâmico com uma interação permanente com a execução, formando um fluxo contínuo e flexível de informações para que o resultado do planejamento não seja uma mera obra de ficção, mas um roteiro que possibilite a operação transformar o pensamento dos formuladores das estratégias em realização para a organização de forma sustentada.

O presente trabalho visa, a luz do contexto fundamentado na referência bibliográfica pesquisada, analisar o processo de planejamento estratégico e a sua efetiva implementação, em uma empresa pública do Ministério da Fazenda, que é o Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, voltada para a prestação de serviços integrados de tecnologia de informação e comunicação, tendo como clientes órgãos da administração pública federal. Esta empresa foi selecionada como estudo de caso, atua de forma independente de recursos oriundos diretamente da União, presta serviços para seus clientes e utiliza ferramentas e processos de gestão que o mercado privado oferece. O objetivo específico do presente trabalho é verificar até que ponto o planejamento estratégico do SERPRO é praticado, internalizado, entendido e percebido na organização, se ele representa a real necessidade de resultados desejados e se a realização, ou não, das estratégias estabelecidas, influem nos resultados e nos rumos da Organização.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão apresentadas neste item as fundamentações científicas sobre o tema relacionado à gestão estratégica, objeto da presente pesquisa, necessários para direcionar a análise do estudo de caso da realidade empírica selecionada. Inicialmente serão abordadas as definições dos principais temas utilizados ao longo do trabalho, sustentados em pesquisa bibliográfica e artigos científicos, para contextualizar o enfoque e a pesquisa realizada e auxiliar na realização das conclusões obtidas. Em seguida, para efeito de ampliar a abrangência dos conceitos e das disciplinas utilizadas na gestão estratégica, serão descritas e definidas as ferramentas mais utilizadas no planejamento e na gestão estratégica, conforme abordagem dos autores mais conceituados na matéria, a exemplo: de Porter (2004, Kaplan (2001, Kaplan (2009) Weill (2006), C.K.Prahalad (1995) e Mintzberg (2000) e vários artigos científicos pesquisados. Finalizando serão abordados alguns conceitos específicos de planejamento estratégico, em seus vários níveis, e governança, que complementarão o embasamento teórico científico para a realização da pesquisa do estudo de caso selecionado.

### 2.1. Planejamento Estratégico

Segundo Vasconcelos & Pagnoncelli (2001) e Mintzberg (2000), o planejamento estratégico empresarial é um processo dinâmico e interativo para determinar os objetivos, políticas e estratégias das funções empresariais ou organizacionais e dos procedimentos das organizações. É elaborado por meio de técnicas administrativas com o uso de ferramentas adequadas, que possibilitam aos executivos estabelecer um rumo para as organizações, buscando a otimização no relacionamento entre a organização e o meio ambiente que a cerca, formalizado para produzir e articular resultados, na integração sinérgica de decisões e ações organizacionais.

Porter (2004) afirma que a ênfase dada hoje ao planejamento estratégico nas empresas reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem



obtidos com um processo explícito de formulação de estratégias, garantindo que os esforços empreendidos sejam coordenados e dirigidos visando um conjunto comum de metas.

Gary Hamel e C.K.Prahalad (1995) em um sentido crítico e provocativo, dá ênfase desta obra, aborda que:

O planejamento estratégico normalmente não consegue provocar debates mais profundos sobre as identidades das empresas ou suas aspirações para daqui a dez anos. Raramente escapa as fronteiras das unidades de negócios existentes, raramente ilumina oportunidades de novos nichos de mercado, raramente revela as necessidades não articuladas dos clientes, raramente proporciona algum *insight* sobre como reescrever as regras do setor, raramente é abrangente o suficiente para englobar a ameaça de concorrentes não tradicionais, raramente força os gerentes a confrontar suas convenções potencialmente obsoletas. Critica que o planejamento geralmente começa com o que é, mas raramente começa com o que poderia ser e propõe uma nova abordagem denominada de criação da arquitetura estratégica em substituição a abordagem tradicional do planejamento estratégico, constante do quadro 1.0.(Gary Hamel e C.K.Prahalad, 1995,p.326)

Item	Planejamento Estratégico	Criação da Arquitetura Estratégica
Objetivo do Planejamento	Melhoria incremental na participação e posição no mercado	Redefinição das regras do setor e criação de novos espaços competitivos
Processo de planejamento	Baseado em fórmulas e rituais	Exploratória e aberta
	Setor e estrutura de mercado existente como base	Compreensão das descontinuidades e competências como base
	Análise da estrutura do setor (análise da segmentação, análise da cadeia de valor, análise da estrutura de custos, benchmarking com a concorrências, etc.)	Busca de novas funcionalidades ou novas formas de oferecer as funcionalidades tradicionais
	Testes de adequação entre recursos e planos	Ampliação dos horizontes de oportunidades
	Elaboração do orçamento e alocação de recursos entre projetos concorrentes	Testes para estabelecer o significado e a época favorável das novas oportunidades
	Negócios individuais como unidade de análise	Desenvolvimento de planos de abordagens às oportunidades
		A corporação como unidade de análise

Recursos de planejamento	Executivos das unidades de negócios	Muitos gerentes
	Poucos especialistas	A sabedoria coletiva da empresa
	Orientado para o <i>staff</i>	Orientado para a diretoria e para o pessoal de linha

**Quadro 1.0 – Criação da Arquitetura Estratégica**

Fonte: Gary Hamel e C. K. Prahalad (1995 p.327 e 328)

Embora esta proposição não traga grandes avanços para as práticas atualmente defendidas por outros autores com obras mais recentes, que enfocam a complexidade do ambiente de atuação, a introdução e a utilização da tecnologia como ferramenta de padronização e aumento de produtividade e gerador de diferencial de atuação e a gestão dos ativos intangíveis que agregam valor ao negócio; aborda três temas de real significado para ser observado por todas as organizações que se utilizam do planejamento estratégico que são: prática exploratória e aberta, ampliar o horizonte explorado no planejamento e orientar o planejamento para todos os agentes internos da organização.

Neste mesmo contexto, Mintzberg (2000) ao citar “os sete pecados do planejamento estratégico” de Wilson resume alguns dos principais problemas enfrentados pelas organizações com o uso desta ferramenta administrativa, a saber:

- A assessoria assumiu o processo;
- O processo dominou a assessoria;
- Os sistemas de planejamento foram praticamente concebidos para não produzir resultados;
- O planejamento se concentrava no jogo excitante de fusões, aquisições e vendas, em detrimento ao negócio básico;
- Os processos do planejamento não conseguiram desenvolver opções estratégicas verdadeiras;
- O planejamento negligenciava os requisitos organizacionais e culturais da estratégia; e
- A previsão de ponto único era uma base inadequada para o planejamento em uma era de reestruturação e incerteza.

Conforme pode ser observado nas fundamentações acima, o planejamento estratégico é uma etapa extremamente crítica, complexa e importante para as organizações, pois visa estruturar os rumos que devem ser trilhados, por

meio da formulação das estratégias utilizando: os cenários internos e do meio ambiente, a experiência passada como referência, as metodologias como ferramenta de apoio, a estrutura organizacional como facilitadora para o processo fluir e as informações da operação como fonte retroalimentadora ativa do processo. Desta forma será possível formular estratégias representativas para os resultados pretendidos da organização e dar condições para a sua execução, considerando as circunstâncias e as variáveis intervenientes por ocasião da sua implementação.

## 2.2. Estratégias – O Novo Paradigma

Segundo Porter (2004) “estratégia é uma combinação dos fins (metas) que a organização busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá”. Algumas organizações empregam termos modificados que tem o mesmo significado, como missão em vez de metas, objetivos estratégicos em vez de estratégias e outras empregam tática em lugar de políticas funcionais ou operacionais. “Contudo, noção essencial de estratégia é captada na distinção entre fins e meios”.

C.K. Prahalad (1995) oferece uma abordagem diferente de estratégia:

Reconhece que a organização precisa desaprender grande parte do seu passado para poder descobrir, que não basta colocar a organização em uma posição ótima no mercado em que atua. O desafio é penetrar na nuvem de incertezas e desenvolver uma capacidade de previsão dos parâmetros dos mercados do amanhã. Esta visão de estratégia reconhece a necessidade de algo mais do que a dança ritual da chuva do planejamento anual incrementalista; é preciso uma arquitetura estratégica que elabore a planta para construção das competências essenciais necessárias para dominar os mercados futuros.(HAMEL e C.K.PRAHALAD, 1995, p.27 e 28).

<b>– O Novo Paradigma da Estratégia –</b>	
<b>Não Só</b>	<b>Mas Também</b>
<b>O Desafio Competitivo</b>	
Reengenharia de processos	Regeneração de estratégias
Transformação organizacional	Transformação do setor
Competindo pela participação no mercado	Competindo pela participação nas oportunidades
<b>A Descoberta do Futuro</b>	
Estratégia como aprendizado	Estratégia como esquecimento

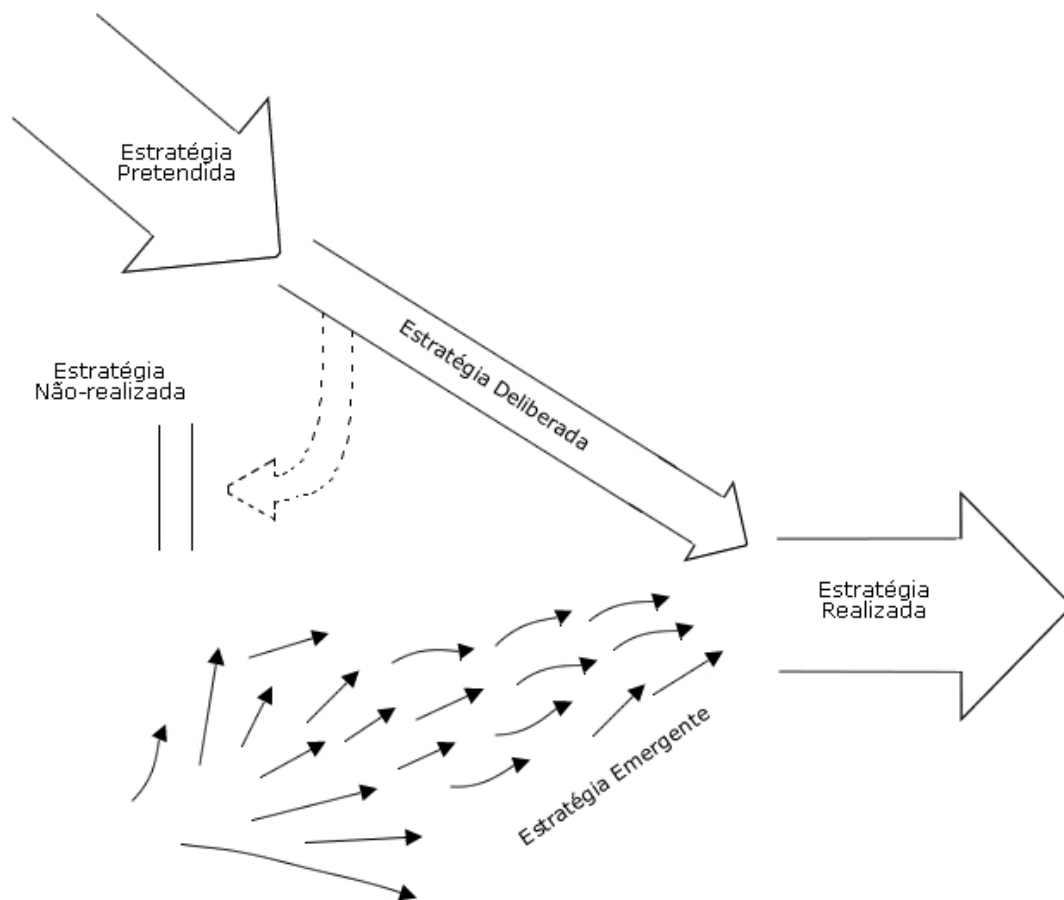
Estratégia como posicionamento	Estratégia como previsão
Planos estratégicos	Arquitetura estratégica
<b>Mobilização para o futuro</b>	
Estratégia como adequação	Estratégia como limite
Estratégia como alocação de recursos	Estratégia como acúmulo de recursos e alavancagem
<b>Chegar Primeiro ao Futuro</b>	
Competir dentro da estrutura do setor	Competir para moldar a estrutura futura do setor
Competir como entidade isolada	Competir para uma coalizão
Maximizar a proporção de sucessos de novos produtos	Maximizar a taxa de aprendizado de novos mercados
Minimizar o tempo de entrada do produto no mercado	Minimizar o tempo para percepção global

**Quadro 2.0 - O Novo Paradigma da Estratégia**

Fonte: Gary Hamel e C.K. Prahalad (1995 p.27 e 28)

As estratégias devem olhar para fora, isto é, para o meio ambiente e o mercado em que atua, olhar para dentro – dentro da organização, dentro das cabeças dos estrategistas, mas também para cima – para a grande visão da empresa.(MINTZBERG, 2000, P18).

Esta dinâmica é vivenciada pelas organizações, conforme demonstra a figura 2.0 “



**Figura 02 – Estratégias deliberadas e emergentes**  
 Fonte: Mintzberg (2000, pág.19)

A figura 2.0 de Mintzberg demonstra que há aquelas estratégias planejadas no início do processo de planejamento estratégico e aquelas que são realizadas no final do processo. Durante este trajeto, ocorrem interferências naturais do contexto ambiental da organização, onde muitas das estratégias pretendidas acabam não sendo realizadas, muitas excluídas por decisão administrativa, outras por não representarem mais os desejos originais que impulsionaram a sua proposição e outras por se tornarem inviáveis, diante das mudanças ocorridas no processo. Neste mesmo trajeto, considerando a interferência das variáveis naturais que influenciam as organizações e provocam mudanças nos cenários internos e externos, promovem o surgimento das estratégias emergentes, que passam a fazer parte do planejamento estratégico e se integram com as estratégias deliberadas, correspondentes às originalmente estabelecidas e que sobreviveram ao ataque das incertezas, formando o conjunto de estratégias a serem realizadas para atender aos

planos da organização.

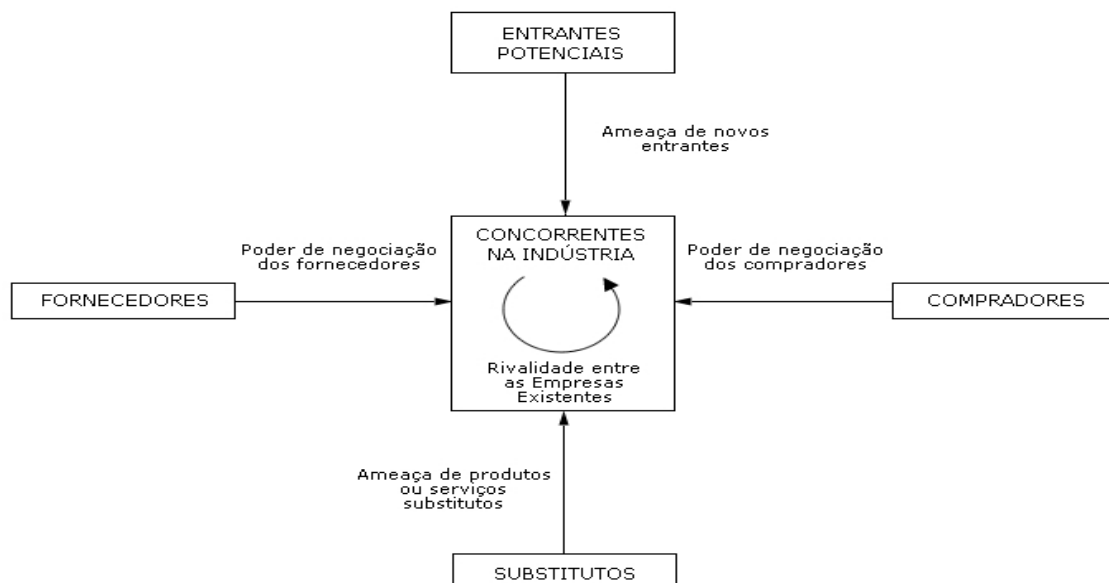
### 2.3. Formulação das Estratégias

Porter (2004) aborda no capítulo relativo à análise estrutural da indústria (termo aqui entendida de forma ampla para as demais empresas de serviços) que a essência na formulação de uma estratégia é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.

Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete.

As influências e as forças externas à indústria afetam todas as indústrias que atuam no mesmo segmento, mas o ponto básico consiste nas diferentes habilidades em que as empresas têm em lidar com elas. A intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, descritas a seguir e representadas graficamente abaixo:

- Entrantes potenciais: Ameaça de novos entrantes;
  - Substitutos: Ameaça de produtos ou serviços substitutos;
  - Compradores: Poder de negociação dos compradores;
  - Fornecedores: Poder de negociação dos fornecedores; e
  - Concorrência na indústria: Rivalidade entre as empresas existentes.
- (PORTER, 2004, P.4).



**Figura 03 – Forças que dirigem a concorrência na indústria**  
 Fonte: Michael E. Porter (2004, pág.4)

Porter (2004) enfatiza ainda que a meta estratégica competitiva para uma empresa é encontrar um diferencial competitivo que a diferencie e destaque junto de seus concorrentes no mercado em que atua. O segredo do sucesso para este posicionamento, considerando as forças que dirigem as organizações no mercado, é identificar os seus pontos fortes, pesquisando-os com maior profundidade, extraindo e potencializando estas forças por meio de estratégias empresariais adequadas.

Mintzberg (2000) demonstra que a formulação das estratégias tem um escopo tão amplo e complexo, com várias linhas de pensamentos e abordagem que em seu livro *Safári de Estratégia* descreve as dez escolas de formulação de estratégias, cada uma com uma abordagem distinta, embora ao longo de todas as abordagens, há citações das obras de Kaplan, Prahalad, mas a de Porter é utilizada como referência inequívoca no escopo de estratégia. As escolas descritas por Mintzberg enfocam a formulação das estratégias como: “Um processo analítico, um processo visionário, um processo mental, um processo emergente, um processo de negociação, um processo coletivo ou como um processo reativo”.

Desta forma a formulação das estratégias pode utilizar estes vários processos sendo necessário avaliar a característica de cada organização, objeto do planejamento correspondente, para verificar qual o melhor processo a ser utilizado. Prahalad e Kaplan ressaltam em várias passagens de suas obras a necessidade de que as estratégias estabelecidas sejam simples e de fácil entendimento, mantendo a característica e abrangência necessária para cada organização. Portanto as organizações devem buscar o método que melhor se adapte ao seu negócio, desde que a formulação observe todas as principais variáveis intervenientes, interna e externa, e formulem as suas estratégias, levando sempre em consideração de que elas serão implementadas e para tal devem ser perfeitamente entendidas pela área operacional e por toda a organização.

## 2.4. Execução ou Implementação das Estratégias

Para a realização das estratégias faz-se necessário alinhar a gestão estratégica à gestão operacional, desenvolver e implantar um gerenciamento disciplinado e sistemático da evolução da execução, manter todas as partes devidamente informadas por meio de um sistema de comunicação amplo e ágil, sustentado por uma atuação gerencial perfeitamente alinhada com o processo de planejamento, apoiado nos mecanismos de gestão de pessoas como estímulo de recompensa e mérito, alocação de recursos em quantidade e qualidade necessários, atualização permanente por meio da retroalimentação do processo de planejamento e com a liderança e o patrocínio do executivo maior da organização.

Segundo Michael E. Porter (2004 apud Kaplan, 2009, p1) a eficácia operacional e estratégia são ambas essenciais para o desempenho superior, mas funcionam de maneira muito diferente. Uma estratégia visionária não-vinculada a excelentes processos operacionais e de governança é impossível de se implementar. Por outro lado, a excelência operacional pode contribuir para a eficiência dos processos, mas, sem visão e orientação estratégica, dificilmente a organização desfrutará de sucesso sustentável apenas em consequência de suas melhorias operacionais.

Gary Hamel e C.K. Prahalad (1995) afirmam que “você pode ter os melhores processos do mundo, mas, se seus processos de governança não fornecem a direção e as correções de curso indispensáveis para alcançar seus objetivos, o sucesso é apenas uma questão de sorte”. Kaplan (2009) traz no início do capítulo I de seu livro um destaque como alerta a todos os administradores que elaboram e implantam estratégias nas organizações. “Uma estratégia sem táticas é o caminho mais lento para a vitória. Táticas sem estratégia representam o caos que antecede uma derrota”.

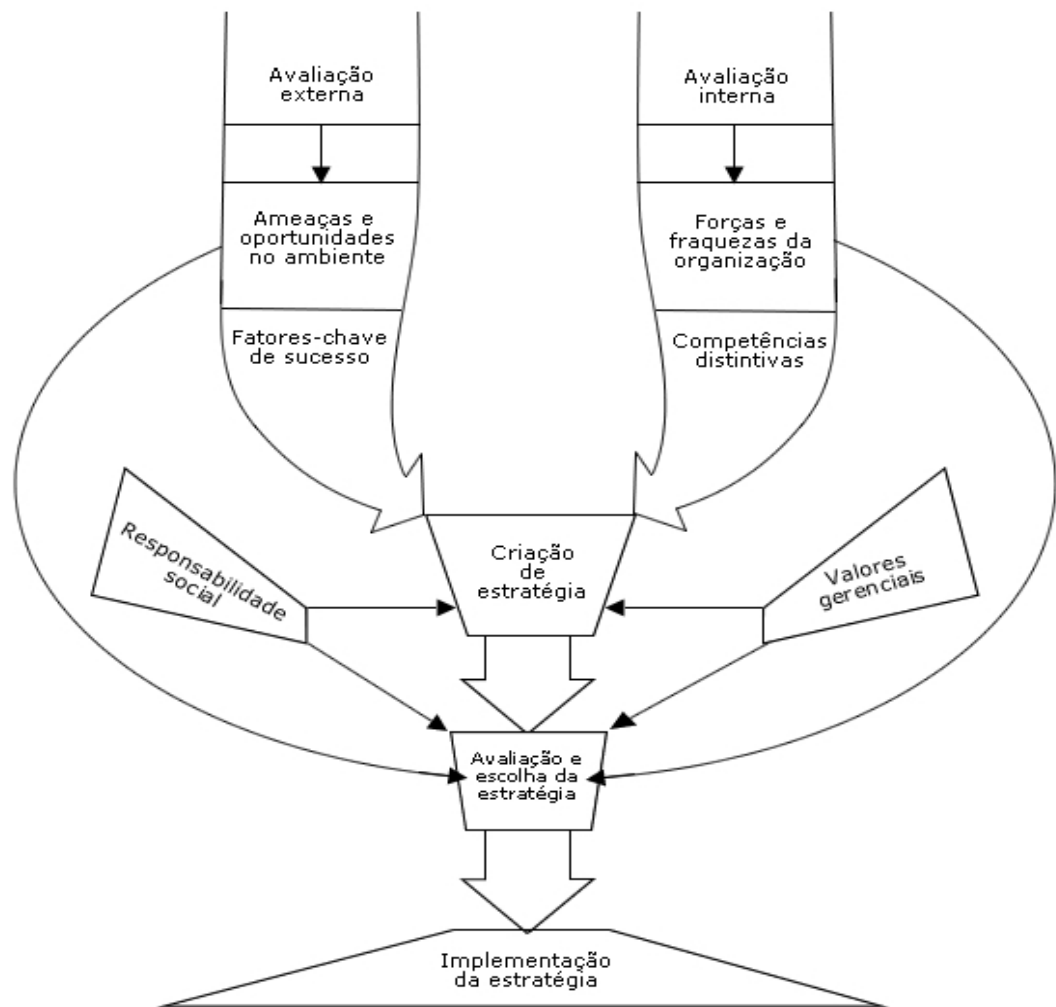
Conforme citado por Kaplan (2001) que em uma pesquisa realizada entre 275 gestores de empresas verificou que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si. “Estes gestores citaram a implementação da estratégia como o fator mais importante na avaliação da gerência e da corporação”. Citaram ainda de que na maioria dos casos – estimado em 70% - “o verdadeiro problema não é a má estratégia, e sim a má execução da estratégia”.



Os autores voltam a afirmar que “com índices de fracasso na faixa de 70 a 90%, perceberam por que investidores sofisticados chegaram à conclusão de que a execução é mais importante do que a visão”.

O motivo de tanto fracasso, conforme afirma Kaplan (2001) e baixo resultado positivo na implementação das estratégias planejadas é que as estratégias “única maneira sustentável pela qual as organizações criam valor” estão mudando. Anteriormente os ativos tangíveis representavam em torno de 62% do valor das corporações, caindo para 38% em meados de 1982 e atualmente ele representa na ordem de 10 a 15%. Apesar das estratégias terem mudado e os ativos intangíveis passaram a ter a maior participação na criação de valor ao negócio, os processo e as ferramentas de gestão não evoluíram com o mesmo dinamismo e mesma velocidade. Assim o planejamento é muito bem elaborado, mas quando da monitoração de sua implementação das estratégias, não são efetivamente executada, levando a falta de confiança no processo de planejamento estratégico e de governança da organização.

A figura 1.0 demonstra que o foco principal da estratégia deve estar direcionado para a sua execução, pois a elaboração é importante, mas se ela não se torna realidade perde o seu valor e passa a não tem a menor significação para a organização.



**Figura 01 – Implementação das estratégias**

Fonte – Mintzberg (2001, pág.30)

Kaplan (2009) vem reafirmar com maior ênfase que em

Uma pesquisa global realizada em 2006 pelo *The Monitor Group* que interrogou altos executivos sobre suas prioridades, A número um, por ampla margem, foi à execução das estratégias. O *Conference Board*, em sua pesquisa em 2007, relatou que a prioridade mais importante para os executivos era a excelência na execução. A atribuição da alta prioridade era a excelência na execução da estratégia. Várias pesquisas ao longo das últimas décadas indicam que 60% a 80% das empresas ficam muito longe das de alcançar os objetivos definidos em seus planos estratégicos. (KAPLAN, 2009, p3)

O autor cita ainda, que com base em pesquisa realizada em 1996 sobre a execução da estratégia, foi descoberto de que a maioria das organizações não dispõe de sistemas formais para a gestão da execução das estratégias.

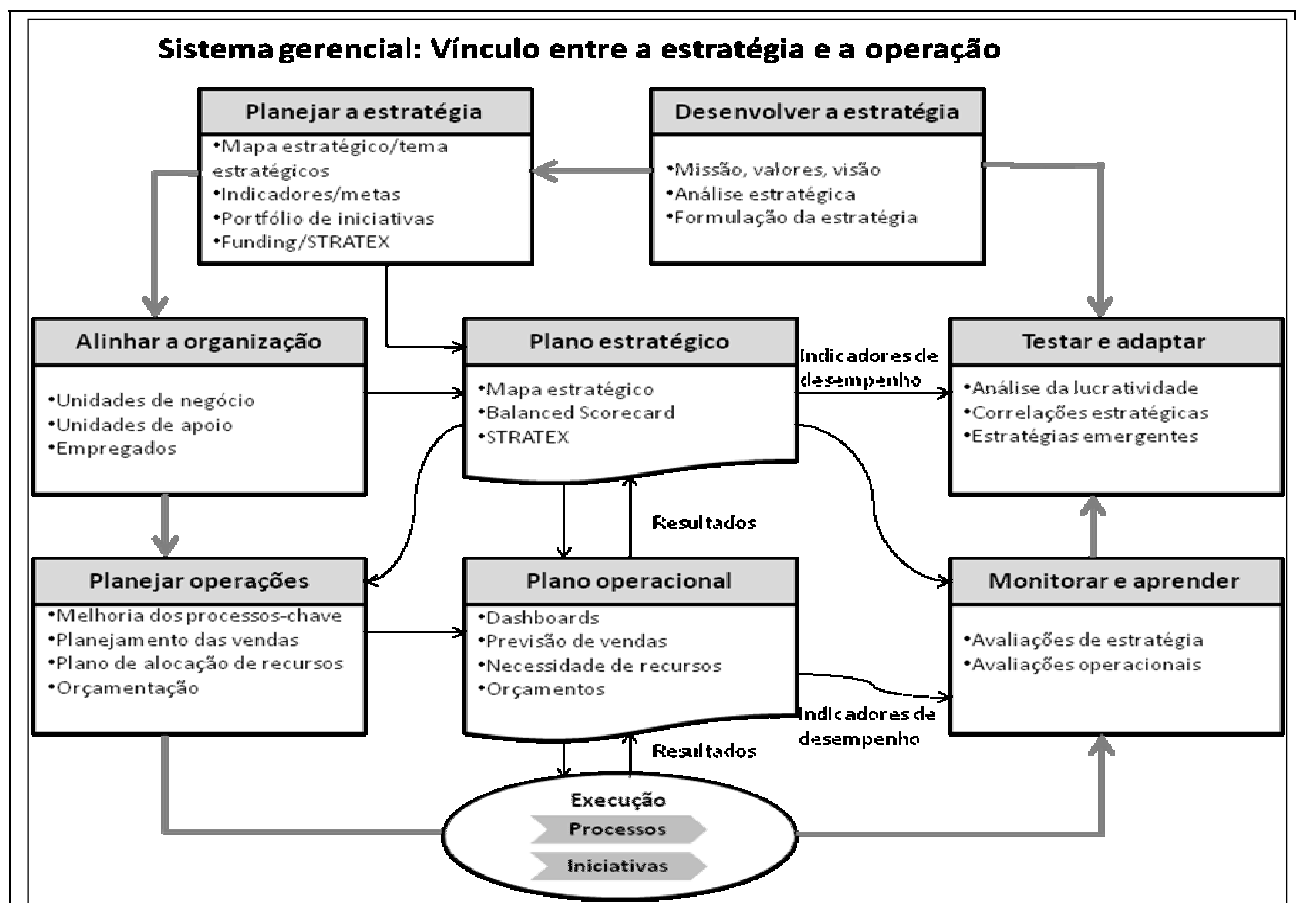
Apenas 40% delas vinculavam o orçamento à estratégia, menos de 10% dos empregados afirmaram que conheciam as estratégias. Se os empregados não são capazes de entender as estratégias não são capazes de relacionar suas atividades diárias com a execução bem-sucedida da estratégia. Em nova pesquisa realizada em 2006 houve evolução dos números e aquelas organizações pesquisadas que dispunham de sistemas formais de execução das estratégias, o nível de sucesso da execução das estratégias aumentou em 75% em relação às organizações congêneres que não dispunham de sistema de execução. Dispor de sistema formal de execução da estratégia aumentava de duas a três vezes as chances de sucesso. (KAPLAN, 2009, p.3).

Isto demonstra que o processo de execução das estratégias tem como premissa básica o conhecimento do seu conteúdo por quem irá implementá-la, pois caso contrário as táticas não serão adequadas às estratégias definidas e como cita Kaplan (2001) “Uma estratégia sem táticas é o caminho mais lento para a vitória. Táticas sem estratégia representam o caos que antecede uma derrota”. A figura 4.0 – Sistema Gerencial – Vínculo entre a estratégia e a operação, demonstra graficamente como deve ser processada de forma eficaz esta interação. Portanto é imprescindível que a estratégia estabelecida esteja perfeitamente alinhada com o nível operacional, e que o desdobramento da mesma para as áreas operacionais seja perfeitamente entendida e realizada, segundo condições e especificação definida. Outro aspecto, não menos importante, diz respeito à forma e métricas com que o desempenho da realização das estratégias serão acompanhadas pela gestão estratégica.

Prahalad (1995) volta a ressaltar que apenas 10% das empresas executam suas estratégias integralmente e aponta as seguintes barreiras na respectiva execução: barreira da visão, onde apenas 5 % da força de trabalho entende a estratégia; barreira humana, onde apenas 25% dos gestores recebem incentivos vinculados à estratégia, barreira gerencial. Cita ainda que “ 85% dos altos executivos gastam menos de uma hora por mês na gestão das estratégias e a barreira dos recursos, onde 60% das organizações não vinculam a estratégia ao orçamento.”

O acompanhamento da execução das estratégias, conforme acima

citado, tem sido o elo mais fraco da corrente que corresponde ao processo de implantação das estratégias. Isto contribui para o descrédito e também o enfraquecimento no processo de planejamento, por todas as partes interessadas na organização. A elaboração do planejamento estratégico, a formulação das estratégias, o envolvimento do maior número de gerentes torna o processo representativo, o desdobramento e a comunicação para as partes interessadas são etapas muito importantes pois demonstram o cuidado e a responsabilidade com a organização direciona seus esforços e desejos. Mas a materialização desse futuro desejado e expressado nas estratégias estabelecidas se dará no dia a dia, onde a operação deve pautar nestas metas definidas, para tanto o gerenciamento da realização das estratégias desdobradas por toda a organização é vital. Conforme pode ser observado na figura 4.0, faz-se necessário a perfeita sintonia entre a estratégia e a operação.

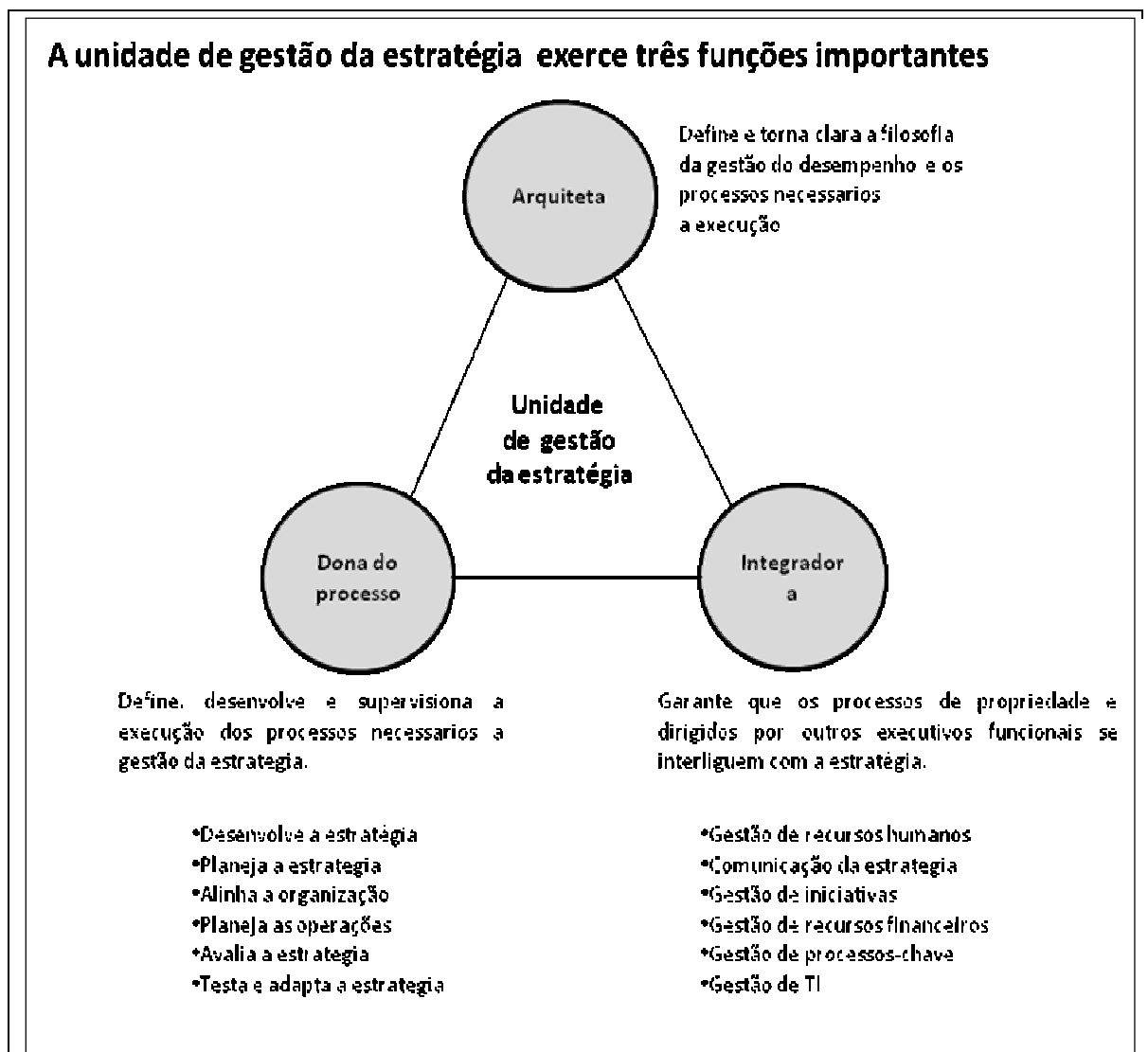


**Figura 04 – Sistema Gerencial: Vínculo entre a estratégia e a operação**

Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton (2009 p.8)

## 2.5. Gestão da Execução da Estratégia

Kaplan (2009) propõe a criação de uma unidade especializada de gestão da estratégia, conforme demonstrado na figura 5.0 abaixo. Este gestor será o responsável para prover todas as condições necessárias para a implementação da estratégia. Atuará como arquiteto e na definição dos processos necessários à execução, gestor e integrador para garantir que os demais processos da organização desempenhem seus papéis segundo o planejamento estabelecido pela empresa.



**Figura 05 – Unidade de gestão estratégica**

Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton (2009 p.20)

Outro aspecto citado por todos os autores referenciados diz respeito a

disponibilização de um sistema de gerenciamento e monitoração da execução das estratégias. Como é possível depreender as estratégias serão desdobradas em planos de ação pelas áreas operacionais da organização. Estes planos de ação terão indicadores definidos para cada fase e segmento do processo produtivo ou de prestação de serviço. A execução da estratégia corresponde a um processo produtivo dinâmico, complexo, diversificado e integrado, para que a implementação seja compatível com o planejamento e assim seja possível o alcance do resultado preconizado. Para gerenciar todas estas variáveis e indicadores de forma remota e em tempo real, para intervenção pontual e imediata em caso de incidentes ou de interrupção, faz-se necessário a existência de um sistema de gerenciamento que contemple todas as etapas que estão inseridas no processo operacional da estratégia estabelecida, conforme demonstra a figura 3.0 Sistema Gerencial.

No escopo da organização é imprescindível, conforme cita Kaplan (2009), que a liderança executiva permeie todas as fases do sistema gerencial. Descreve a experiência e atuação em inúmeras empresas de vários segmentos de atuação, cujas estratégias diferem em função do negócio, características de produtos ou soluções, localizados em diferentes regiões, que implementaram com sucesso suas estratégias onde:

[...] o único elemento em comum observado entre as organizações executoras das estratégias bem-sucedidas seja a liderança excepcional e visionária. Em todos os exemplos, o principal executivo da unidade liderou o esforço de mudança e compreendeu a importância de comunicar a visão e a estratégia a todos os empregados. (KAPLAN, 2009, P.21).

Finaliza o texto voltando a afirmar de que: nenhuma organização que alcançou sucesso com o sistema de gestão da estratégia, tinha um líder ausente e passivo. Prahalad (1995) reforça esta tese quando questiona por que algumas organizações parecem ter um radar para além do horizonte e outras parecem estar chegando de costas ao futuro?

Em suma o que é preciso para chegar primeiro ao futuro? Em nível abrangente, são necessários quatro elementos: (1) compreensão de que a competição pelo futuro é uma

competição diferente; (2) um processo para descoberta e percepção das oportunidades futuras; (3) habilidade de energizar a empresa de cima para baixo; e (4) capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro, sem correr riscos desmedidos. (PRAHALAD, 1995, p.29).

Esta constatação da importância de um patrocinador forte e visionário para liderar o processo de gestão estratégica nas organizações e do processo de planejamento estratégico e de governança; bem como a habilidade de energizar a empresa de cima para baixo; vem trazer a luz à causa de inúmeros insucessos que são percebidos pelas organizações, onde normalmente estes processos são delegados a uma assessoria ou coordenação de planejamento ou de governança, áreas com profissionais devidamente capacitados, mas que não tem a delegação de competência, e a representatividade corporativa necessárias, para conduzir um processo de transformação cultural e de mudanças. Vale ressaltar que esta mudança significa, na maioria das vezes, o êxito dos resultados esperados e a sobrevivência da corporação ou o seu desaparecimento pela demora e falta de integração na implementação das estratégias definidas e necessárias para o sucesso planejado.

## 2.6. Governança Corporativa

Segundo o mesmo Peter Weill e Jeanne Ross (2006), os princípios da governança corporativa publicada em 1999, pela OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico, define com clareza o seu verdadeiro significado. “governança corporativa como a criação de uma estrutura que determinasse os objetivos organizacionais e monitorasse o desempenho para assegurar a concretização destes objetivos”. Nesta mesma publicação a “OCDE enfatizava que não existia um modelo único de governança corporativa, mas era fundamental que o modelo adotado atendesse a preservação dos interesses das partes interessadas na organização”.

A importância da governança corporativa não é nova, mas, segundo Peter Weill e Jeanne Ross (2006)

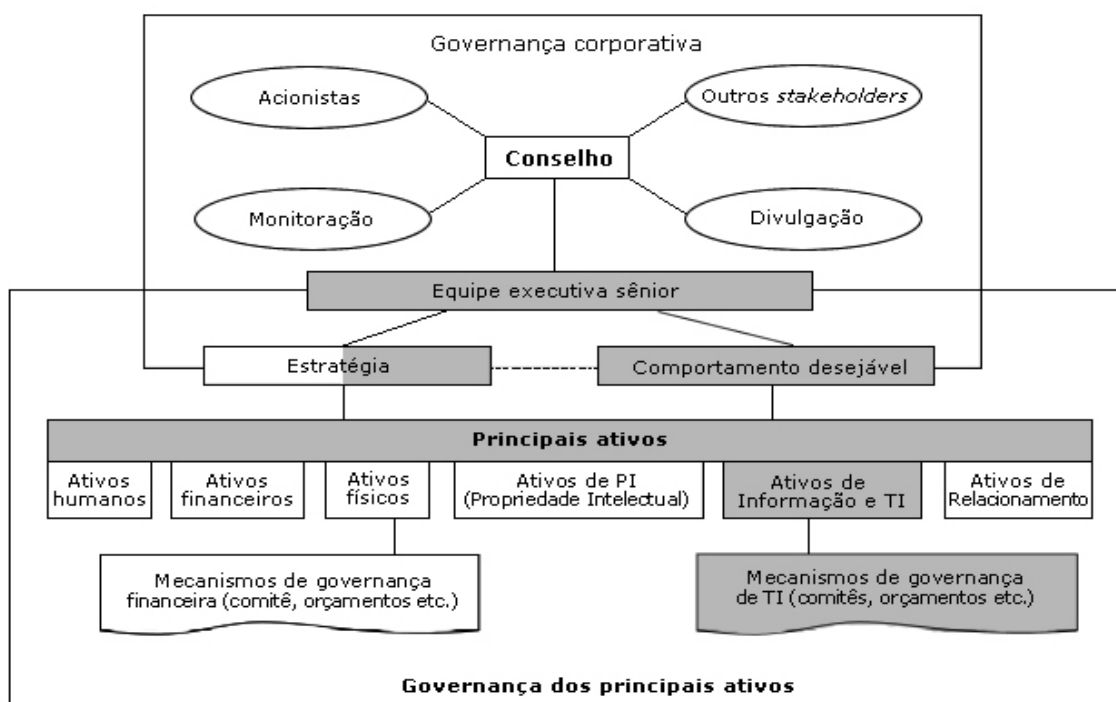
[...] os escândalos corporativos ocorridos em 2002 aceleraram o processo e a importância da adoção desta prática gerencial estratégica nas organizações. A gravidade do impacto financeiro destes eventos abalou a credibilidade e a confiança dos investidores e elevou a necessidade da proteção dos interesses das partes interessadas. Os altos padrões de governança se transformaram em requisitos imprescindíveis para que os investidores, antes de colocarem o seu dinheiro no empreendimento, busca vasculhar a empresa por meio dos resultados divulgados de forma simples e transparente, estando dispostos até a pagar um valor maior àquelas que estejam bem governadas. Conforme citado por Peter Weill (2006) em média, considerando da pior para a melhor governança corporativa, as organizações podem esperar um aumento entre 10 a 12% em seu valor de mercado. Comportamentos desejáveis claros são essenciais para uma governança efetiva. (WEILL e ROSS, 2006, p.4).

Weill (2006) traz um exemplo que demonstra os dois lados complementares da governança articulada pela OCDE.

O lado comportamental da governança corporativa: a governança corporativa abrange os relacionamentos e os conseqüentes padrões de comportamento entre diferentes agentes numa empresa de responsabilidade limitada – o modo como administradores e acionistas, e também funcionários, credores, clientes-chave e comunidades interagem entre si para formar a estratégia da empresa;

O lado normativo da governança corporativa: a governança corporativa designa, também, o conjunto de regras que regula esses relacionamentos e comportamentos privados, moldando, com isso, a formação da estratégia corporativa. Tais regras podem ser leis da empresa, regulamentos de segurança ou requisitos para cotação da bolsa. Podem também ser regulamentações próprias e privadas. (WEILL e ROSS, 2006, p.10).





**Figura 06 – Governança corporativa e dos principais ativos**

Fonte: Peter Weill e Jeanne W. Ross (2006, pág.6)

A governança dos principais ativos ocorre por meio de um grande número de mecanismos organizacionais a exemplo: estruturas, processos, comitês, conselhos, procedimentos e auditorias. A maturidade da governança destes seis ativos principais varia significativamente de empresa para empresa, sendo os ativos financeiros e físicos sendo tipicamente mais bem governados, e os ativos de informações figurando entre os piores. Segundo Kaplan (2001), a gestão e o estabelecimento das estratégias de atuação das organizações, não podem mais tomar por base apenas os resultados do passado com os indicadores orçamentários, por meio de um planejamento incrementalista, pois a complexidade do ambiente em que atua, a dinâmica dos negócios e do mercado e a velocidade das mudanças que ocorrem, exige da organização a antecipação dos cenários futuros para efeito de definição dos rumos e das estratégias empresarias a serem realizadas. Para tanto, com a rapidez que as mudanças estão ocorrendo no cenário da atuação das organizações, é necessário que a formulação e a implementação das estratégias converta-se em processo contínuo e participativo. A credibilidade, a segurança, a competitividade e a sobrevivência da organização, na atualidade, exigem que os responsáveis pela governança exerçam o seu papel com disciplina e rigor, pois eles são responsáveis diretos pelas decisões adotadas pela empresa.

## 2.7. Indicadores de Desempenho do Planejamento

Dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos) saídas (produtos ou serviços) e o desempenho de processos, produtos, serviços e da organização como um todo. Os indicadores são utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser classificados em: simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos: diretos ou indiretos em relação à característica medida; específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização); e direcionadores (drivers) ou resultantes (outcomes).

Kaplan (2009) cita:

Sempre digo que quando você pode medir aquilo de que está falando e expressá-lo em números, você sabe alguma coisa sobre o assunto; mas quando você não pode medi-lo, quando você não é capaz de expressá-lo em números, seu conhecimento sobre o tema é superficial e insatisfatório". Quem não pode medir não pode melhorar. Para melhorar a gestão de seus relacionamentos com os clientes, de seus processos operacionais e de inovação e de seus ativos intangíveis (como pessoas, sistemas e cultura), as empresas precisam integrar a mensuração desses itens no próprio sistema gerencial. (KAPLAN, 2009, p.86).

O autor ressalta ainda, que, em qualquer projeto de balanced scorecard, - BSC os gerentes precisam definir com clareza os indicadores que serão utilizados para orientar e monitorar a estratégia no scorecard, e a forma de cálculo dos indicadores a partir de dados básicos. Os empregados devem compreender os indicadores com clareza, para que suas decisões e ações afetem a estratégia de maneira pretendida. Porter (2004) cita um conjunto de indicadores comumente utilizados a exemplo: lucro líquido, receita por cliente, giro dos clientes, prazo de atendimento, turnover de pessoas, retorno sobre o capital, crescimento de receita, aumento de produtividade, aumento de participação no mercado ou no setor em que atua ou crescimento da conta, capacitação dos empregados, satisfação de clientes, volume de vendas, satisfação de empregados, custo e qualidade.

Conforme Kaplan (2001) o Balanced Scorecard – BSC estabelece dois tipos de indicadores, a saber:

- Indicadores resultantes: São indicadores diretamente ligados as estratégias. Permitem saber se o efeito desejado foi obtido. Tem baixa frequência de análise, mostram o passado e são mais comparáveis com referencial externo. Geram metas mais objetivas.
- Indicadores direcionadores: Estes indicadores permitem analisar as causas presumidas do efeito, de forma proativa. Medem a causa do efeito e mede antes do efeito se confirmar. Ligado aos fatores críticos de sucesso, antecipam o futuro, monitoram precocemente a estratégia e possibilitam o redirecionamento de rumos.

## 2.8. Componentes Estratégicos da Organização

Kaplan (2009) cita que antes de formular a estratégia, os gestores devem chegar a um acordo sobre o propósito (missão), sobre a bússola interna que norteará suas ações (valores) e sobre suas aspirações quanto aos resultados futuros (visão). Em geral a missão e os valores da organização se mantêm estáveis no tempo. A visão embora menos estável que a missão e os valores, quase sempre permanece constantes entre três a cinco anos de vigência dos planos estratégicos. Não obstante esta estabilidade, a maioria das organizações começa o processo de planejamento estratégico com a avaliação e confirmação da declaração da missão, valores e visão.

Para efeito do trabalho em curso consideramos como componentes estratégicos a missão, visão, negócio, valores, premissas e fatores críticos de sucesso. Como a metodologia utilizada pelo SERPRO, no período em análise, foi o BSC, estes elementos estratégicos serão integrados com os indicadores acima referenciados e farão parte do conteúdo a ser demonstrado e analisado em capítulo específico.

- Missão: Razão de ser da organização, as necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades;
- Visão: Estado que a organização deseja atingir no futuro. A visão tem a intenção de propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização. Expressa em termos visionários como a empresa quer ser vista pelo mundo;
- Negócio: A essência da atividade desenvolvida pela organização;
- Valores: Entendimentos e expectativas que descrevem como os profissionais da organização se comportam e sobre os quais todas as relações organizacionais estão baseadas. Atitudes, comportamento e caráter prescritos pela organização;
- Premissas: Pré-condições estabelecidas que devem ser atendidas antecipadamente para o êxito do evento a ser realizado; e
- Fator Crítico de Sucesso: Principais desafios, obstáculos ou restrições ao alcance dos objetivos estabelecidos.

## 2.9. Análise do Ambiente Interno e Externo

A ferramenta mais utilizada para análise de cenários pelas organizações, de forma geral é a metodologia SWOT. Tal instrumento teve origem na década de 1960 e representou um passo importante para o planejamento estratégico. No Brasil também foi denominada de FOFA para designar força, oportunidade, fraqueza e ameaça.

SWOT, que provém de: (S de strenght = força, W de weakness = fraqueza, O de opportunities = oportunidade e T de threats = ameaça), é a sigla utilizada para referir-se a uma ferramenta analítica que permite trabalhar com toda a informação que possua sobre seu negócio, útil para examinar suas debilidades, fraquezas, oportunidades, forças e ameaças. A análise SWOT deve focar somente os fatores-chave para o êxito do negócio. Deve ressaltar as forças e fraquezas diferenciais internas ao compará-las de maneira objetiva e realista com a competência e com as oportunidades e ameaças-chave do ambiente. Isto significa que a análise SWOT consta de duas partes: uma externa e uma interna.

A parte externa focaliza as oportunidades que oferece o mercado e as ameaças que deve enfrentar o negócio no mercado selecionado; são circunstâncias sobre as quais se tem pouco ou nenhum controle direto. A parte interna tem a ver com as forças e as deficiências ou fraquezas do negócio, aspectos sobre os quais se tem algum grau de controle.

A fundamentação teórica metodológica até então explorada, traz em seu contexto modelos, ferramentas e informações de práticas adotadas nos vários continentes, cujos resultados demonstram a importância do planejamento estratégico e da governança para as organizações. Os autores selecionados são ícones nas áreas em que atuam e tem gradativamente inovado as práticas necessárias de gestão e condução das organizações, nas varias formas e contextos. No mundo globalizado onde as organizações atuam em várias partes do planeta, as experiências de ordem geral podem ser adotadas de forma sistemáticas e padronizadas, mas os ativos intangíveis e a cultura preconizada na organização, no ambiente em que atua e na região em que está estabelecida, influem de forma significativa na definição dos rumos e das estratégias de cada empresa. O ambiente interno é um dos cenários importantes a serem observados e principalmente a

conexão entre as estratégias e a operação da organização é fundamental.

Diante deste contexto, e fundamentado em dados empíricos analisados, este trabalho visa verificar de que forma a realização das estratégias em uma empresa pública, incorporam as práticas de excelência que o mercado oferece e representam o dinamismo e os resultados desejados pelo SERPRO, considerando as características de uma empresa que atua no mercado competitivo, mas com um grande diferencial, pois tem um contexto político ético institucional específico, tem um mercado restrito definido por lei de criação, seus clientes são órgãos públicos vinculados ao governo federal que tem uma atuação condicionada ao escopo orçamentário e de vigência anual, está susceptível as variações do mercado em especial aos fornecedores de tecnologia e competidores, da conjuntura e da decisão política das várias esferas e poderes constituídos, condiciona sua atuação aos mecanismos legais específicos para empresas públicas e finalmente das decisões dos clientes, em contratar o SERPRO como seu prestador de serviço preferencial.

### 3. METODOLOGIA

Segundo Antonio Carlos Gil (1996 p.19) pode-se definir pesquisa como:

[...] o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados. (GIL, 1996, p.19)

Donald R. Cooper e Pámela S. Schindler (2003 parte I) define pesquisa científica como:

[...] uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de um fenômeno natural guiado por teoria e hipóteses sobre as relações presumidas entre tais fenômenos. Os termos, empírica e crítica, referem-se às exigências para que o pesquisador teste as crenças submetidas contra a realidade objetiva e tenha os resultados abertos para escrutinação e testes adicionais. (SCHLINDLER, 2003, P.69).

Dentro deste contexto, serão apresentados o tipo de pesquisa efetuada, as metodologias utilizadas para efeito de definição do instrumento de coleta de dados, o método de realização da coleta de dados, consolidação, análise e conclusão da hipótese estabelecida, relativo ao estudo de caso do Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO.

#### 3.1. Tipos de Pesquisa Efetuada

Silvia Constant Vergara (2000) propõe dois critérios básicos de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Quanto aos meios de investigação, pode ser: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir a sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião se insere nessa classificação.

A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática.

Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não.

Investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe e outros.

Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado em campo. (VERGARA, 2000).

Sustentado pela bibliografia especializada analisada e em função das características existentes para efeito de avaliação e conclusão relativo à hipótese apresentada no presente trabalho, considerando que os tipos de pesquisas não são mutuamente excludentes, a classificação adotada foi:

- a. **quanto aos fins:** trata-se de uma pesquisa empírica qualitativa, descritiva e aplicada. Empírica, pois, utilizou a realidade de uma empresa (estudo de caso) para análise da aplicação do conhecimento científico; qualitativa uma vez que as informações analisadas não se circunscrevem a números, mas, havendo correlacionamento com fatores subjetivos, como sociais políticos e de relação; descritiva porque visa descrever dados, percepções, expectativas e resultados verificados; e aplicada, pois, visa resolver um problema concreto, ou seja, tem uma aplicação prática, tanto para o SERPRO como para outras organizações que se valerem do resultado deste trabalho.
- b. **quanto aos meios:** a pesquisa realizada foi bibliográfica, documental, de campo e de caso de uso. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórica-metodológica do trabalho se utilizou de investigação sobre os assuntos: governança corporativa, governança



pública, governança de tecnologia da informação, planejamento estratégico, estratégia competitiva, gestão estratégica, execução estratégica, métodos de pesquisa administrativa, projeto de pesquisa, pesquisa documental e investigação de campo. Documental porque se valeu de documentos e registros do estudo de caso do planejamento estratégico do SERPRO, nos exercícios de 2005, 2006, 2007 e 2008. De campo, pois foi complementado com os dados obtidos por meio de entrevista empírica qualitativa individual, identificando a percepção dos gerentes quanto ao processo de planejamento estratégico, direcionamento empresarial, realização do planejamento estratégico, execução das estratégias, acompanhamento e percepção dos resultados; e finalmente, como caso de uso, pois a aplicação foi realizada na empresa pública Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, uma empresa do Ministério da Fazenda.

### 3.2. O SERPRO Como Estudo de Caso

Conforme Vergara (2000) estudo de caso “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país”. Volta a afirmar que tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode, ou não, ser realizado em campo.

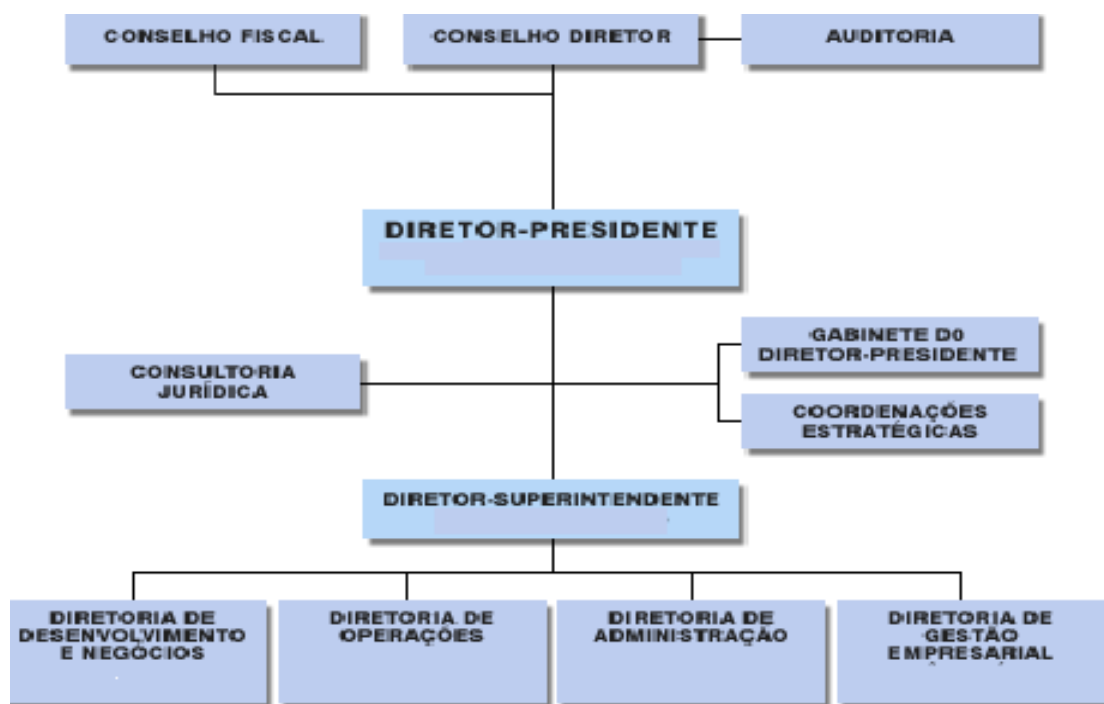
Hartmut Gunther (2006) observa que “abordagens qualitativas, que tendem a serem associadas a estudos de caso, dependem de estudos quantitativos que possibilitam a representação numérica do objeto pesquisado”. Afirma ainda que é possível utilizar procedimentos qualitativos e quantitativos em um estudo de caso.

Conforme Gil (1996) o estudo de caso caracteriza-se por grande flexibilidade. Não há nenhum roteiro rígido estabelecido que estabeleça como deverá ser feita a pesquisa. É possível identificar quatro fases para a maioria dos estudos, a saber: coleta de dados, análise e interpretação dos dados e redação do relatório.

Objeto do estudo de caso o SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados é uma empresa pública vinculada ao Ministério da

Fazenda, criada pela Lei nº 4.516, de 01/12/1964, e regida atualmente pela Lei nº 5.615, de 13/10/1970, regulamentada pelo Decreto nº 3.972, de 16/10/2001, com atuação em todo o território nacional, sendo mantida com receitas provenientes de contratos de prestações de serviços realizados junto ao seu segmento de mercado e, até Dezembro/2003, de transferências do Orçamento Geral da União – OGU. A partir de 2004, estas transferências foram extintas, passando o SERPRO a integrar o Programa de Dispêndios Globais – PDG.

O SERPRO desenvolve soluções em tecnologia da informação e comunicação voltadas às finanças públicas e às ações estruturadoras e integradoras relacionadas à gestão do Estado. Adicionalmente a essa atuação essencial, vem ampliando o seu papel no contexto da responsabilidade pública e social e auxiliando na formulação dos padrões de acessibilidade, propondo-se a ser o seu guardião, de modo a contribuir no direcionamento da inclusão social e digital.



**Figura 07 Estrutura Organizacional do SERPRO**

Fonte: Relatório de Gestão 2008 do SERPRO

Atendendo o contexto teórico-metodológico e o propósito da monografia correspondente, o Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO foi à organização selecionada como estudo de caso, em função de possuir larga experiência na utilização do planejamento estratégico utilizando metodologias de vanguarda, ao longo de sua existência, onde no período selecionado para a

presente pesquisa, a metodologia que se encontrava em uso nos exercícios 2005, 2006 e 2007 era voltada para a organização orientada para a estratégia, com o uso da ferramenta *Balanced Scorecard* - BSC. A partir de 2008 foi introduzida a metodologia PES – Planejamento Estratégico Situacional de Carlos Mattus. Também favoreceu esta escolha, pois, além de ter o planejamento estratégico como uma prática empresarial sistematizada e dispor de informações qualitativas e quantitativas disponíveis para acesso, permitiu o acesso a estas informações e registros correspondentes aos resultados obtidos ao longo dos exercícios de 2005, 2006, 2007 e 2008, necessárias para efeito de coleta, análise e conclusão da monografia presente. Outro aspecto relevante para a escolha, foi a liberação do acesso ao corpo gerencial das unidades de gestão operacionais, universo considerado para a seleção da amostra, para a coleta de dados, por meio de realização das entrevistas ao corpo gerencial. Neste aspecto, outro fator contribuiu para facilitar o acesso e a realização das entrevistas que é a convivência diária na empresa pelo pesquisador, onde também trabalha, haja vista que o curso do qual a monografia é parte integrante foi desenvolvido para uma turma fechada do SERPRO.

Os resultados correspondentes ao período selecionado seguem a mesma metodologia e permitiram o comparativo evolutivo das estratégias executadas, dando materialidade e informações suficientes para a análise e verificação da hipótese estabelecida.

### 3.3. População e Amostra

Martin W. Bawer e George Gaskell (2005) em seu manual prático sobre pesquisa qualitativa recomenda: o primeiro ponto de partida é o pressuposto de que o mundo social não é um dado natural, sem problemas; ele é ativamente construído por pessoas em suas vidas cotidianas, mas não sob condições que elas mesmas estabeleceram. Assume-se que essas construções constituem a realidade essencial das pessoas, seu mundo vivencial. O emprego da entrevista qualitativa para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes é o ponto de entrada para o cientista social que introduz, então, esquemas interpretativos para compreender as

narrativas dos atores em termos mais conceituais e abstratos, muitas vezes em relação a outras observações. A entrevista qualitativa, pois, fornece os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. O objetivo é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos.

Conforme Vergara (2000) para definir universo e amostra trata-se de definir toda a população e a população amostral. Desta forma população pode ser representada como um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características semelhantes de interesse para o objeto pesquisado. Amostra é uma fração da população, ou seja, uma parte deste universo, que foi selecionada por meio de algum critério de proporcionalidade representativa. Existem dois tipos de amostra: probabilística, baseada em procedimentos estatísticos, e não probabilística. Da amostra probabilística são aqui destacadas a aleatória simples, a estratificada e a por conglomerado. Da amostra não probabilística destacam-se aqui aquelas selecionadas por acessibilidade e por tipicidade.

Para efeito de aplicação na presente monografia, foi selecionado apenas àquelas em que a seleção do universo e amostra do presente trabalho se enquadrou, conforme a seguir:

- a. aleatória simples: cada elemento da população tem uma chance determinada de ser selecionado. Em geral, atribui-se a cada elemento da população um número e depois faz-se a seleção aleatoriamente, casualmente; e
- b. por acessibilidade: longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles.

De acordo com Bauer e Gaskell (2005), “toda pesquisa social empírica seleciona evidências para argumentar e necessita justificar a seleção que é a base de investigação, descrição, demonstração, prova ou refutação de uma afirmação específica”. Dessa forma, a amostragem adequada garante a eficiência da pesquisa ao fornecer uma base lógica para o estudo de apenas parte de uma população sem que se percam as informações.

O universo da pesquisa de campo realizada foi o conjunto de superintendentes responsáveis pela gestão das unidades de gestão administrativa,

comercial e de operação do SERPRO, perfazendo um total de quinze superintendentes; cujo objetivo principal é perceber como estes executivos se encontram sintonizados em relação à gestão estratégica do SERPRO, pois se este nível não tiver comprometimento e o pleno conhecimento do processo e dos procedimentos utilizados, dificilmente os empregados que compõe a sua equipe de trabalho estarão contribuindo, de forma objetiva, para a consecução dos objetivos estabelecidos. Os níveis não contemplados referem-se aos ocupantes de cargos gerenciais de gerência de execução, chefias de setores e supervisões operacionais, pois fazem parte das equipes coordenadas pelas superintendências. A amostra foi definida pelo critério aleatória simples e de acessibilidade. Aleatória simples, pois o número de ocupantes é reduzido (total de quinze ocupantes) e todos possuem níveis de responsabilidades semelhantes de poder de decisão e competência, delegados pela diretoria da empresa. De acessibilidade, pois, conforme já acima citado, o pesquisador trabalha no SERPRO e tem facilidade de relacionamento em todos os níveis; bem como o trabalho desenvolvido faz parte de um curso de especialização contratado em turma fechada para esta organização. Esta amostra foi composta de cinco superintendentes, representando 30% do universo de quinze superintendentes pesquisados.

Conforme anteriormente citado, Gaskell (2005) para a pergunta de qual o número de entrevistas é necessário?

A resposta é: “depende”. Depende da natureza do tópico, do número dos diferentes ambientes que forem considerados relevantes e, é claro, dos recursos disponíveis. Contudo, há algumas considerações gerais que guiam a decisão. Um ponto chave que se deve ter em mente é que, permanecendo todas as coisas iguais, mais entrevistas não melhoram necessariamente a qualidade, ou levam a uma compreensão mais detalhada. Há duas razões para esta afirmação: primeiro, há um número limitado de interpelações, ou versões, da realidade. Segundo, há a questão do tamanho do *corpus* a ser analisado. Devido a estas duas razões, há um limite máximo ao número de entrevistas que é necessário fazer, e possível de analisar. (GASKELL, 2005, p.70).

Por ocasião da aplicação da pesquisa e em conformidade ao que fundamenta Gaskell na citação acima, verificou-se, para algumas questões, uma elevada dispersão das respostas aos questionários aplicados na pesquisa, dificultando a consolidação e segmentação de forma representativa por categoria de respostas; e pelo pequeno universo pesquisado poderia comprometer as

conclusões. Desta forma o pesquisador, dentro dos limites de tempo, recursos e disponibilidade do componentes do universo pesquisado e de conclusão do trabalho, respeitando os critérios do método selecionado, resolveu aumentar a amostra para nove entrevistados, incluindo também três entrevistados com corpo gerencial intermediário, o que permitiu uma maior base de dados coletados e fortaleceu a fundamentação utilizada para o correlacionamento com os dados quantitativos da pesquisa documental e a conclusão do trabalho.

### 3.4. Coleta de Dados

A coleta de dados é efetuada segundo as condições e o objetivo da pesquisa a ser realizada. Quanto às fontes de evidências, de acordo com Yin (2005), elas podem ser categorizadas em seis tipos, conforme ilustrado na tabela abaixo:

Fonte de evidências	Pontos Fortes	Pontos fracos
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estável: pode ser revisada inúmeras vezes;</li> <li>▪ Discreta: não foi criada como resultado do estudo de caso;</li> <li>▪ Exata: contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento;</li> <li>▪ Ampla cobertura: longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade de recuperação: pode ser baixa;</li> <li>▪ Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa;</li> <li>▪ Relato de vieses: reflete as idéias preconcebidas do autor;</li> <li>▪ Acesso: pode ser deliberadamente negado.</li> </ul>
Registros em arquivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (Os mesmos mencionados para documentação);</li> <li>▪ Precisos e quantitativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (Os mesmos mencionados para documentação);</li> <li>▪ Acessibilidade aos locais devido a razões particulares.</li> </ul>
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direcionadas: enfocam diretamente o tópico do estudo de caso;</li> <li>▪ Perceptivas: fornecem interferências casuais percebidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vieses devido a questões mal-elaboradas;</li> <li>▪ Respostas viesadas;</li> <li>▪ Ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado;</li> <li>▪ Reflexibilidade: o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.</li> </ul>
Observações diretas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realidade: tratam de acontecimentos em tempo real;</li> <li>▪ Contextuais: tratam do contexto do evento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consomem muito tempo seletivamente, salvo ampla cobertura;</li> <li>▪ Reflexibilidade: o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado;</li> <li>▪ Custo: horas necessárias pelos observadores humanos.</li> </ul>
Observações participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (Os mesmos mencionados para observação direta);</li> <li>▪ Perceptiva em relação a comportamento e razões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (Os mesmos mencionados para observação direta);</li> <li>▪ Vieses devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador.</li> </ul>

Fonte de evidências	Pontos Fortes	Pontos fracos
	interpessoais.	
Artefatos Físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade de percepção em relação a aspectos culturais;</li> <li>▪ Capacidade de percepção em relação a operações técnicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seletividade;</li> <li>▪ Disponibilidade.</li> </ul>

**Quadro 3.0 - Fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos.**

Fonte: YIN (2005, p. 113).

### 3.4.1. Pesquisa de Campo

Conforme afirma Vergara (2000) “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado em campo.”. Segundo Gaskell (2005) “a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão”. Em um meio social específico, o interesse é descobrir a variedade dos pontos de vista no assunto em questão e o que fundamenta e justifica estes diferentes pontos de vista.

Desta forma decidiu-se pela alternativa de realização da pesquisa de campo com entrevistas individuais na amostra selecionada. O objetivo da pesquisa foi verificar qual era a percepção desses ocupantes em relação ao processo de planejamento estratégico na organização, domínio dos componentes estratégicos estabelecidos, realização do planejamento estratégico, direcionamento empresarial, realização das estratégias, acompanhamento e percepção dos resultados e avaliação do processo de planejamento. De forma mais específica como estas situações pesquisadas ocorriam na Unidade operacional em que o entrevistado estava vinculado, de que forma ocorria a participação destas áreas no estabelecimento das estratégias empresariais e quanto tempo, e em que periodicidade, aquele ocupante de função gerencial executiva dedicava para discutir, avaliar e propor melhorias no estabelecimento das estratégias para a organização. Também tinha por objetivo verificar a percepção dos entrevistados, até que ponto a realização das estratégias estabelecidas no planejamento estratégico da

organização, aferida pelos resultados apresentados em relação à meta estabelecida nos exercícios correspondentes, tinha realmente contribuído para o alcance dos resultados planejados pela empresa. , ou seja, se o que o processo de planejamento estratégico pretendia com o estabelecimento daquela estratégia foi realmente alcançado.

#### 3.4.2. Pesquisa Documental

A coleta de dados para a presente pesquisa documental realizada junto ao SERPRO teve como objetivo identificar as estratégias formuladas nos exercícios 2005, 2006, 2007 e 2008, verificar as conexões com os resultados obtidos na sua execução em relação às perspectivas e dimensões estabelecidas na metodologia BSC e no PES, e metas fixadas para serem alcançadas no final de cada período. Teve também o objetivo de levantar a realização de todas as estratégias estabelecidas e correlacionar com as metas definidas para apurar a eficácia do planejamento. Finalmente verificar como as estratégias são planejadas para os exercícios seguintes observando os percentuais de realização de exercício passados.

#### 3.4.3. Instrumento de Coleta de Dados

Para a análise documental foi desenvolvido e utilizado uma matriz, contendo as perspectivas do mapa estratégico utilizado pelo SERPRO no seu planejamento do período analisado, o painel estratégico com a vinculação com os indicadores resultantes da análise crítica de desempenho, onde foram obtidos os resultados percentuais dos indicadores de cada estratégia, totalizados por perspectiva. Assim a consolidação das informações proporcionou um quadro demonstrativo dos percentuais de realização de cada perspectiva por exercício. Finalmente foi efetuado o cálculo da média aritmética dos percentuais dos indicadores resultantes das perspectivas de cada exercício que resultou no



desempenho da execução das estratégias, segundo os critérios de registro utilizados pela Empresa. Os quantitativos estão apresentados no item relativo a resultados. Abaixo está apresentada a matriz de correlacionamento utilizada.

QUADRO COMPARATIVO DE INDICADORES DO DESEMPENHO GLOBAL DE 2005 a 2007 - SERPRO							
PERSPECTIVA	Objetivos Estratégicos/Estratégias	INDICADORES DE DESEMPENHO GLOBAL	% DE REALIZAÇÃO DA META ESTABELECID				
			2005	2006	2007	2008	
RESULTADO	Garantir o resultado empresarial	ROE					
		Saldo em Caixa					
		Margem EBITA					
		% receita proveniente de novos clientes					
		> da receita proveniente novos serviços para clientes <b>atuais</b>					
		Taxa de realização de contratos de receita					
		Índice de investimento em tecnologia					
		Índice de recebimento do faturamento					
		Capacidade de compra do cliente					
CLIENTES	Prestar atendimento vertical com foco nos projetos prioritários do Governo	Rentabilidade					
		Índice de satisfação de clientes					
		Crescimento do orçamento de TIC do cliente em relação ao orçamento inicial					
	Manter a competitividade no mercado de TIC	% de participação no orçamento de TIC dos Clientes					
		Número de parcerias estratégicas firmadas					
		Imagem corporativa					
PROCESSOS	Garantir a entrega dos serviços dos serviços na quantidade e qualidade contratada. Assegurar a entrega	% Disponibilidade dos serviços pela perspectiva do usuário					
		% de ANS monitorados					
		% Demandas atendidas no prazo					
		% Polos e células desenv. Qualificadas CMM Nível 2					
		% Polos e células desenv. Qualificadas CMM Nível 3					
		% Utilização do PSDS					
		% de projetos estrat.do portfólio com recursos alocados					
		Número de projetos gerenciados utilizando o processo PGPS					
		% Insumos críticos com contrato guarda-chuva					
		Redução no tempo de aquisições no SERPRO					
		Número de integrações de processo e sistemas de estão internos/corporativos					
Serviços missão crítica com a estratégia de continuidade definida							
TECNOLOGIA	Manter atualizado o ciclo de vida das tecnologias Garantir o lançamento de produtos estratégicos	Índice de atualização tecnológica					
		Eficiência da infraestrutura					
		Índice de conclusividade de internalização tecnológica					
		Número de produtos estratégicos desenvolvidos					
PESSOAS	Reter e valorizar o capital Humano	% de utilização de linguagem aberta					
		% de satisfação das pessoas					
		Índice Ethos-Estágio					
		% satisfação dos empregados no quesito valorização e reconhecimento					
% Médio de conclusividade na execução das estratégias por meio dos indicadores resultantes							
			Ainda não havia sido estabelecido.				
			Não houve registro de ocorrência do indicador				

**Quadro 4.0 - Quadro comparativo de indicadores de desempenho do SERPRO**  
Fonte: Própria desenvolvido para este trabalho.

Para a pesquisa de campo, compreendendo a entrevista individual, foi desenvolvido um questionário, composto de dezenove questões, sendo todas com opções objetivas de respostas, cuja graduação foi estabelecida por etapas pesquisadas do planejamento, onde foram registrados os dados relativos as respostas de cada entrevistado, segundo amostra selecionada. Como o objetivo da entrevista era perceber como o processo de planejamento estava internalizado e era praticado nas áreas operacionais da organização, as questões foram desenvolvidas abordando temas inerentes a cada etapa. Desta forma a tabulação das respostas foi facilitada na medida em que a graduação das respostas foi tratada de forma específica, deixando para a conclusão a análise global. A figura 08 apresenta o formato do questionário.

QUESTIONÁRIO RELATIVO A PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO NO SERPRO EM - ABRIL 2009.	
ETAPA PESQUISADA DO PLANEJAMENTO	Questões apresentadas
Processo do planejamento do SERPRO	1) - Como está estruturado o processo de planejamento no SERPRO?
	2) - Quem é o responsável pelo processo de planejamento estratégico do SERPRO?
	3) - Qual foi a metodologia utilizado no SERPRO entre 2005 a 2008?
Direcionamento Empresarial	4) - Você poderia citar alguns dos componentes estratégicos que estiver lembrando:
	4.1) - Visão
	4.2) - Missão
	4.3) - Negócio
	4.4) - Valores
	4.5) - Fatores Críticos de Sucessos
Realização do planejamento	5 - Qual é o direcionamento estratégico que o SERPRO está empreendendo atualmente, ou seja, que estratégias estabelecidas no planejamento da Empresa retratam estes rumos estabelecidos atualmente?
	6 - Este direcionamento estratégico do SERPRO está claro para o corpo funcional da Empresa, no seu entendimento?
	7) - Como a área que você é responsável participa do processo de planejamento anual do SERPRO? Em que etapas do processo as áreas operacionais tem participação direta?
	8) - Como são formuladas as estratégias ou o direcionamento estratégico a ser perseguido pelo SERPRO?
	9) Qual a forma de divulgação e esclarecimento do planejamento para os componentes de sua área de atuação? Qual é ele e como ocorre?
	10) Os empregados tem acesso, entendem e conseguem identificar a relação existente entre a atividade que cada um desenvolve com o que estabelece o planejamento?
Realização das estratégias, acompanhamento e percepção dos resultados	11) - Como a sua área efetua o desdobramento das estratégias estabelecidas pela Empresa para os níveis operacionais na área que você coordena:
	12 - Quanto tempo você dedica junto da sua equipe para: implantação e avaliação dos resultados das estratégias e identificação das melhorias a serem inseridas no processo da elaboração das estratégias
	13 - Na sua opinião qual a sua percepção com relação ao êxito da execução do planejamento do SERPRO nos últimos quatro exercícios? Quer dizer quanto, percentualmente, foi efetivamente realizado em relação as estratégias e objetivos estratégicos estabelecidos
	13.1 - Exercício 2005;
	13.2 - Exercício 2006;
	13.3 - Exercício 2007
	13.4 - Exercício 2008.
	14 - Considerando as perspectivas/dimensões de Resultados, Tecnologia, Clientes, Pessoas e Sociedade, gostaríamos de saber qual a sua percepção em termos de êxito no resultado do planejamento nos últimos quatro exercícios, em relação a realização das estratégias estabelecidas a saber:
	14.1 - Resultados;
	14.2 - Clientes;
	14.3 - Processos;
	14.4 - Tecnologia;
	14.5 - Pessoas;
	14.6 - Sociedade.
Avaliação do processo de planejamento	15) - O processo de planejamento estratégico do SERPRO é avaliado periodicamente para validação ou melhoramentos?
	15.1) Se sim, qual a periodicidade?
	16) Você acha que esta periodicidade é adequada para possibilitar o alinhamento com as variações dos ambientes internos e externos, visando minimizar os efeitos que as variações dos cenários proporcionam?
	17) - A sua área realiza a reavaliação sistemática do planejamento estratégico?
	18) - Qual o ponto forte do processo de planejamento do SERPRO?
	19) - Qual o ponto fraco do processo de planejamento do SERPRO?

**Figura 08 - Questionário elaborado para a pesquisa de campo**

Fonte: Própria desenvolvida para este trabalho

#### 3.4.4. Procedimento Para Coleta de Dados

Para efeito da coleta de dados referente a pesquisa quantitativa de conteúdo documental, o SERPRO liberou o acesso aos documentos de planejamento e relatórios anuais de gestão onde constam os resultados da execução das estratégias por meio dos indicadores direcionadores estabelecidos. Também foram disponibilizados os documentos e registros relativos a toda a

metodologia e processo de planejamento estratégico em vigor na Empresa no período referenciado, inclusive o de governança do próprio processo.

Para efeito da pesquisa de campo, o SERPRO disponibilizou o acesso ao universo da população de superintendentes e gerentes adicionalmente inseridos, objeto da pesquisa, onde foi selecionada a amostra de cinco superintendentes e quatro gerentes que foram entrevistados, cujos dados foram consolidados e correlacionados para a análise da percepção destes executivos com relação à eficácia do planejamento. Estas informações serão apresentadas nos itens de resultados.

### 3.4.5. Dados Coletados

#### ACERVO DOCUMENTAL SOBRE O PROCESSO DE PLANEJAMENTO

<b>COMPONENTES ESTRATÉGICOS DO SERPRO</b>	
<b>Negócio</b>	<b>Produtos e Serviços</b>
Tecnologia da Informação e Comunicações.	Sistemas de Informação, Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicações, Integração de Soluções, Consultoria e Informações.
<b>Visão</b>	<b>Missão</b>
Líder em soluções de Tecnologia da Informação e Comunicações para realização das Políticas Públicas.	Prover e integrar soluções em Tecnologia da Informação e Comunicações para o êxito da gestão das finanças públicas e da governança do Estado, em benefício da sociedade.
<b>Força Motriz</b>	<b>Fatores críticos</b>
Capacidade de inovar e realizar.	Disponibilidade e utilidade; Competitividade e domínio tecnológico.
<b>Premissas</b>	<b>Valores</b>
Conquistar reconhecimento de Clientes, Estado e Sociedade; Prestar serviços com pontualidade, inovação, qualidade e segurança; Manter os empregados comprometidos e motivados; Orientar a gestão para resultados, lucratividade e competitividade; Empregar soluções inovadoras com tecnologia adequada; Praticar gestão integrada e participativa; Atuar com ética e responsabilidade cidadã.	Respeito às pessoas; Responsabilidade social e cidadania; Integridade profissional e pessoal; Orgulho de trabalhar no SERPRO; Gosto por desafios; Compromisso com resultados; Equidade de Gênero; Competência Técnica; Confiança e credibilidade; Confidencialidade e segurança das informações.

**Quadro 5.0 – Componentes estratégicos do SERPRO**

Fonte: Relatório de gestão do SERPRO exercício 2008

## Metodologia de planejamento utilizada pelo SERPRO

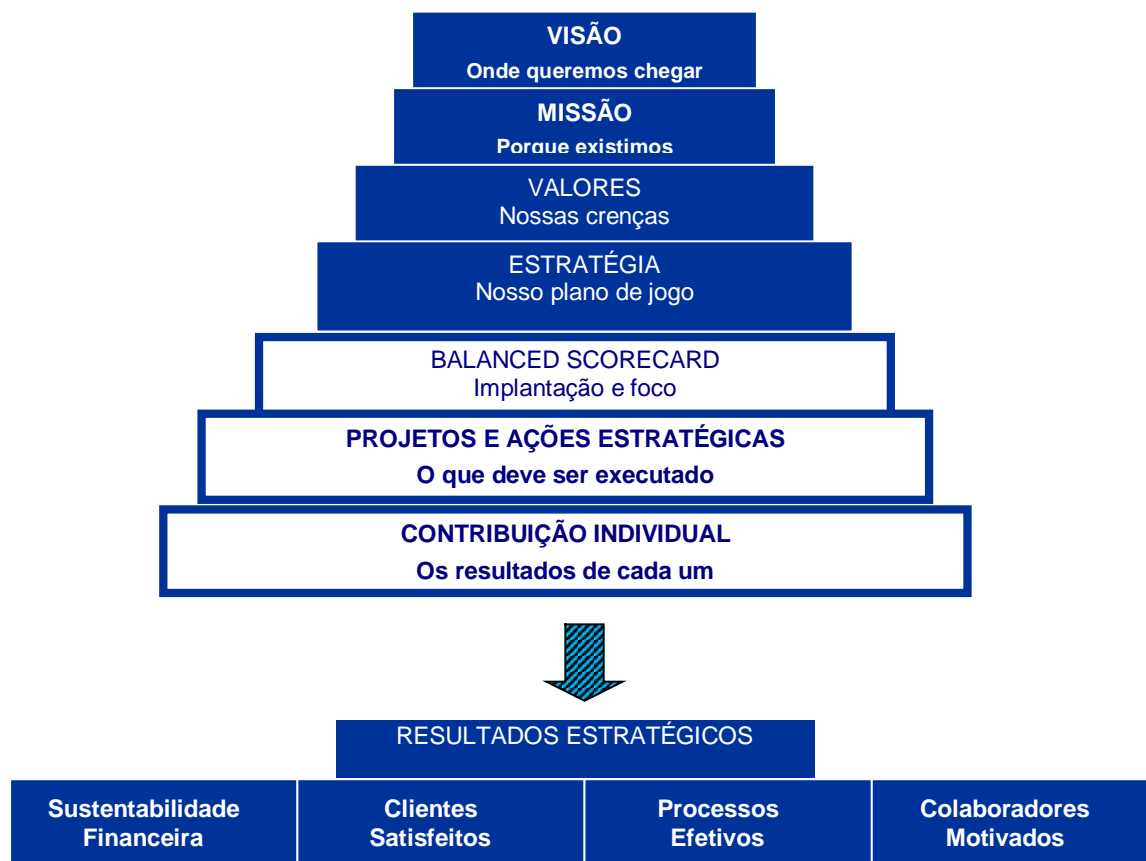
Neste período todo o trabalho foi fundamentado no BSC – Balanced Scorecard que, em síntese, é um sistema de gerenciamento que visa o cumprimento da missão e da estratégia da organização em um conjunto compreensível de medidas de desempenho. Propicia uma estrutura de mensuração eficiente, que ajuda a empresa a traduzir estratégias em objetivos operacionais. O aspecto fundamental é que cada indivíduo entenda seu papel dentro do contexto empresarial, identificando sua responsabilidade e contribuição para com o alcance das metas empresariais.

### ***Perspectivas básicas do Balanced Scorecard – BSC***

O BSC é uma metodologia que visa o equilíbrio organizacional entre as medidas de resultado – as consequências dos esforços do passado – e as medidas que determinam o desempenho futuro. Converte a estratégia em um sistema integrado em quatro perspectivas de Negócio:

- Financeira: como a organização é vista por seus acionistas e proprietários; os indicadores devem avaliar se a estratégia contribui para a melhoria dos resultados.
- Cliente: como a organização é vista pelo cliente; os indicadores devem mostrar se os serviços prestados estão em consonância com o que propõe a missão.
- Processos: busca da excelência para os processos de negócio; os indicadores devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se estão gerando valor.
- Aprendizado e Crescimento (ou inovação e aprendizagem): melhoria contínua e preparação da organização para o futuro; os indicadores devem mostrar como a organização pode aprender e se desenvolver para garantir o crescimento.

As Perspectivas podem variar de acordo com a natureza do negócio da organização. O importante é o equilíbrio entre as Perspectivas definidas.



**Figura 09 - Vantagens da Adoção da Metodologia BSC**

Fonte: Dossiê planejamento estratégico SERPRO e Kaplan (2001)

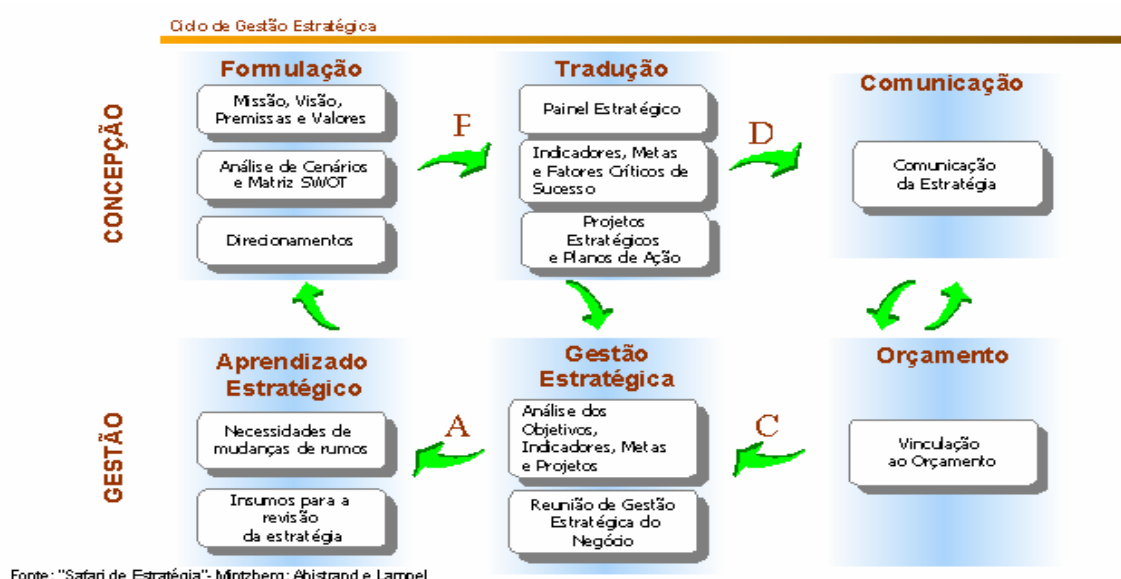
### **Perspectivas para o período de 2005 a 2007.**

Em função de seus objetivos estratégicos para 2005-2007, o SERPRO definiu como instrumento de monitoração de resultados, cinco Perspectivas:

- **Resultado (Crescimento)** – Trata-se do desempenho econômico-financeiro que demonstra como se pretende promover o crescimento de valor sustentável para os acionistas.
- **Clientes** – Refere-se a como a organização quer ser vista pelo cliente e como pode atendê-lo da melhor maneira possível. O sucesso com clientes-alvo é o principal componente da melhoria do desempenho econômico-financeiro.

- **Processos** – Refere-se aos processos internos nos quais a organização precisa ter excelência. Cria e cumprem a proposição de valor para os clientes.
- 1 **Tecnologia** - Trata-se da conjugação de tecnologia, inovação e relacionamento com o mercado para sustentar a estratégia.
  - 2 **Pessoas** – Refere-se à força de trabalho eficaz, motivada e tecnologicamente capacitada; forma um ativo que sustenta a estratégia e cria sucesso para os clientes.

O fluxo do processo de planejamento tomou a configuração abaixo, seguindo o processo PDCA, tanto no escopo da concepção quanto no de gestão, inserindo a comunicação para as partes interessadas e a fonte de financiamento que é o orçamento necessário para a execução das estratégias estabelecidas. A figura 8.0 - Fluxo do processo de planejamento corporativo do SERPRO demonstra como ocorre este fluxo:



**Figura:09 – Fluxo do processo de planejamento corporativo do SERPRO**

Fonte: Safari de Estratégia: Mintzberg; Ahlstrand e Lampel, (2000)

Os resultados alcançados em 2004, quando o SERPRO iniciou os preparativos para implantação da metodologia BSC, estão expressos no quadro a seguir:

Metas 2004	Resultados alcançados
1. Elevar a receita operacional de serviços do SERPRO em 10% em relação a 2003	10,38%
2. Obter índice de 80% de reconhecimento de bons serviços pelos usuários em soluções para o setor público	88%

3. Entregar 80% das soluções de desenvolvimento de software contratadas dentro do prazo acordado, entre abril e dezembro de 2004, utilizando o Processo SERPRO de Desenvolvimento de Soluções	83%
4. Atingir 85% dos incidentes resolvidos e mudanças realizadas em conformidade com os Acordos Operacionais de serviços (AOS), até dezembro/2004.	92,19%
5. Atingir pelo menos 60% das estações de trabalho do SERPRO operando com software livre.	95%
6. Alcançar a Faixa Prata no Prêmio Qualidade do Governo Federal- PQGF 2004	Faixa Bronze
7. Alcançar índice de 70% de satisfação dos empregados	69,17%
8. Implantar a Universidade SERPRO em 2004.	50%

**Quadro 6.0 - Metas empresariais 2004 – Resultados alcançados**

Fonte: Dossiê de planejamento estratégico 2005/2007 – SERPRO

### Processo de Formulação das Estratégias

A formulação das estratégias no processo de Planejamento do Serpro são os procedimentos que viabilizam a elaboração dos Objetivos Estratégicos da organização visando o cumprimento da sua Missão, determina o seu posicionamento no mercado e direciona suas ações. Foi fundamentada pela observância das tendências de mercado, cenários, necessidades dos clientes, desenvolvimento tecnológico, concorrência e sociedade, sendo realizado por meio de etapas diferenciadas. Em reunião com a Diretoria Ampliada foram definidos os seguintes Objetivos estratégicos, para o período 2005-2007:

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS/ESTRATÉGIAS
<b>RESULTADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir o resultado empresarial</li> </ul>
<b>CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestar atendimento vertical com foco nos projetos prioritários do Governo</li> <li>Manter a competitividade no mercado de TIC</li> </ul>
<b>PROCESSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir a entrega dos serviços</li> <li>Aprimorar o modelo de negócios e de gestão</li> </ul>
<b>TECNOLOGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manter atualizado o ciclo de vida de tecnologias</li> <li>Garantir o lançamento de produtos estratégicos</li> </ul>
<b>PESSOAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rever e valorizar o Capital Humano</li> </ul>

**Quadro 7.0 – Objetivos/estratégicos para o período de 2005 a 2007**

Fonte: Planejamento estratégico do SERPRO 2005

### **Painel Estratégico 2005 a 2007.**

É o conjunto estruturado de Objetivos Estratégicos e respectivos indicadores. A analogia é com o painel de controle de um avião, com os “relógios” críticos que são visualizados pelo piloto, durante todo o percurso. É constituído:

- pela relação das Perspectivas definidas pelo Serpro para o período 2005-2007 (Resultado, Clientes, Processos, Tecnologia e Pessoas);
- pelos Objetivos Estratégicos (relacionados a cada Perspectiva) e que são as declarações de como serão implementadas as estratégias;
- pelos Indicadores Resultantes, ligados diretamente aos Objetivos Estratégicos e que permitem saber se o efeito desejado foi obtido;
- pelos Fatores Críticos de Sucesso que são os desafios a serem superados para o alcance dos Objetivos Estratégicos.
- pelos Indicadores Direcionadores, que demonstram tendências e causas presumidas do efeito, permitindo ações proativas;

Vide quadro 07- Painel estratégico do exercício de 2005.

### **Mapa Estratégico**

Diagrama que descreve a estratégia mediante a identificação de relações de causa e efeito explícitas entre os Objetivos Estratégicos e as Perspectivas. É constituído:

- pelos Fatores Críticos de Sucesso e pelos objetivos estratégicos

Vide figura 10 Mapa estratégico do exercício de 2005.

### **Diagrama de Correlação de Indicadores de Desempenho Global**

Combinação de indicadores visando facilitar a sua análise. É a capacidade de um indicador ou grupo de indicadores interagir com outros indicadores ou grupos, visando permitir a medição do desempenho global da organização. É constituído:

- pelos Indicadores Resultantes
- pelos Indicadores Direcionadores
- pela respectiva correlação entre os Indicadores.



## 4. RESULTADOS

### 4.1. Resultados da Pesquisa Documental

#### 4.1.1. Resultados do Planejamento Estratégico SERPRO 2005

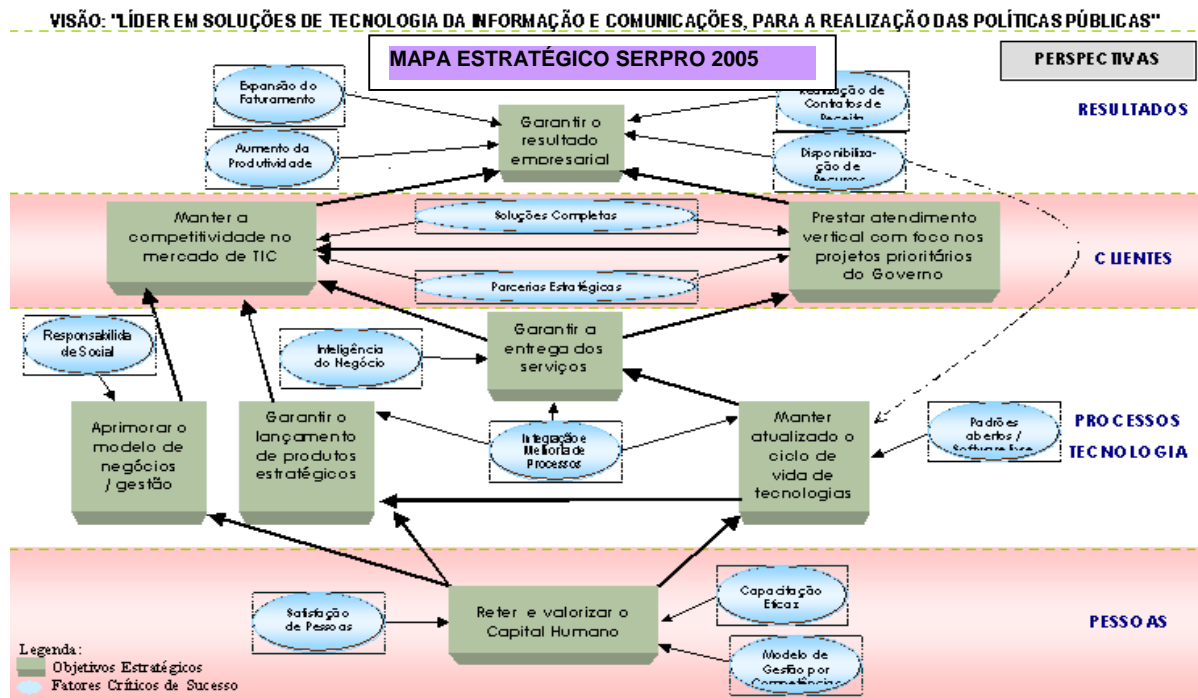
O painel estratégico correspondente ao exercício 2005 é apresentado na quadro 07 abaixo.

Quadro 7.0 - PAINEL ESTRATÉGICO – SERPRO – 2005					
VISAIO: Líder em soluções de Tecnologia da Informação e Comunicações para realização das Políticas Públicas.					
PERSPECTIVAS	RESULTADOS	CLIENTES	PROCESSOS	TECNOLOGIA	PESSOAS
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (8)</b>	R1- Garantir o resultado empresarial	C1 – Prestar atendimento vertical com foco nos projetos prioritários do governo. C2- Manter a competitividade no mercado de TIC.	P1- Garantir a entrega dos serviços P2- Aprimorar o Modelo de Negócios e de Gestão	T1- Manter atualizado o ciclo de vida de tecnologias T2 - Garantir o lançamento de produtos estratégicos.	Pe1- Retir e valorizar o Capital Humano
<b>INDICADORES RESULTANTES (11)</b>	1. ROA - Rentabilidade sobre o investimento Total 2. Margem EBITDA	3. Índice de Satisfação de Clientes 4. % participação no orçamento de TIC do Cliente	5. % disponibilidade do serviço pela perspectiva do usuário 6. % demandas atendidas no prazo 7. Imagem Corporativa 8. % pólos e/ou células de desenvolvimento qualificadas - CMM	9. Índice de Atualização Tecnológica 10. No de produtos estratégicos desenvolvidos	11. % satisfação das pessoas
<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (14)</b>	- Expansão do faturamento - Realização de contratos de receita - Disponibilização de recursos - Aumento da Produtividade	- Parcerias estratégicas - Soluções completas	- Integração e melhoria de processos - Inteligência do negócio - Responsabilidade social	- Padrões abertos/software livre	- Satisfação das pessoas - Capacitação eficaz - Modelo de gestão por competências
<b>INDICADORES DIRECIONADORES (19)</b>	1. % receita proveniente de novos clientes 2. % receita proveniente de novos serviços para clientes atuais 3. Taxa de realização de contratos de receita 4. Índice de Investimento em tecnologia 5. Rentabilidade 6. Capacidade de Compra do Cliente	7. No de parcerias estratégicas firmadas 8. Evolução para soluções completas	9. % utilização do PSOS 10. No. de projetos gerenciados utilizando o processo corporativo PSGP 11. % insumos críticos com contrato guarda-chuva 12. No de integrações de processos e sistemas de gestão internos 13. % de estações seguras 14. No. de serviços críticos com estratégia definida 15. Índice Ethos 16. % de processos documentados	17. % pontos de função produzidos em linguagem aberta	18. % satisfação de empregados no quesito valorização e reconhecimento 19. Índice de efetividade da capacitação e desenvolvimento

**Quadro 8.0 – Painei estratégico 2005**

Fonte: Planejamento estratégico SERPRO

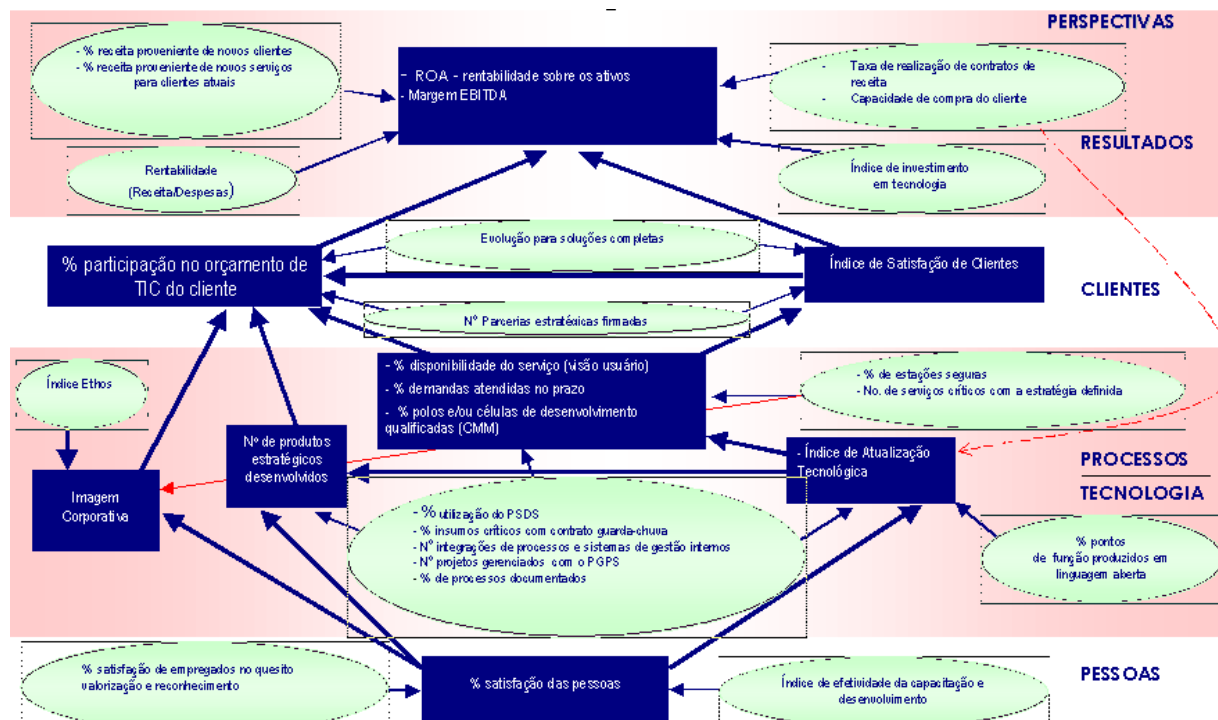
O mapa estratégico correspondente ao exercício 2005 é apresentado na figura 10 abaixo.



**Figura 10 – Mapa estratégico SERPRO – 2005**

Fonte: Planejamento estratégico SERPRO

O mapa estratégico correspondente ao exercício 2005 é apresentado na figura 10 abaixo.



**Figura 11 – Mapa estratégico SERPRO – 2005**

Fonte: Planejamento estratégico SERPRO

#### 4.1.2. Resultados do Planejamento do Estratégico SERPRO 2006

Os elementos estratégicos para o exercício de 2006 permaneceram inalterados; bem como as estratégias estabelecidas. Da mesma forma como procedeu com os elementos estratégicos, o que ratifica o que os autores consultados recomendam, o SERPRO manteve as estratégias estabelecidas em 2005, por meio de reunião com a Diretoria Ampliada, que envolvia até os ocupantes de funções de coordenação estratégica e superintendências operacionais, de negócios e administrativas, conforme Quadro 6.0 – Objetivos/estratégicos para o período de 2005 a 2007.

Figura 5

PAINEL ESTRATÉGICO SERPRO 2006					
VISÃO: Líder em soluções de Tecnologia da Informação e Comunicações para realização das Políticas Públicas.					
PERSPECTIVAS	RESULTADOS	CLIENTES E SOCIEDADE	PROCESSOS	TECNOLOGIA	PESSOAS
<b>ESTRATÉGICOS (9) OBJETIVOS</b>	RI - Garantir o resultado empresarial	CI - Prestar atendimento vertical com foco nos projetos prioritários do governo C2 - Ampliar a competitividade no mercado de TIC C3 - Aprimorar o modelo de negócios	PI - Garantir a excelência dos serviços	T1 - Manter atualizada a infra-estrutura tecnológica T2 - Internalizar e aplicar tecnologias competitivas T3 - Garantir o lançamento de soluções estratégicas	Pe1 - Reter e valorizar o capital humano
<b>RESULTANTES (13) INDICADORES</b>	1. Margem EBITDA 2. Saldo de caixa 3. ROE	4. % Participação no orçamento de TIC do cliente 5. Índice de satisfação de clientes 6. Imagem corporativa	7. % ANS monitorados 8. % Pólos e células de desenvolvimento qualificadas em CMMI	9. Índice de atualização tecnológica 10. Eficácia da infra-estrutura 11. % tecnologias competitivas internalizadas já aplicadas 12. Nº soluções estratégicas desenvolvidas	13. % Satisfação de pessoas
<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (13)</b>	- Expansão da receita - Aplicação de recursos em tecnologia - Recebimento de clientes	- Parcerias estratégicas com clientes - Alocação de recursos orçamentários a projetos - Responsabilidade social	- Integração e melhoria de processos - Segurança - Tempo de aquisição	- Gestão da infra-estrutura tecnológica - Ciclo de internalização de tecnologias - Adoção de padrão aberto	- Valorização e reconhecimento
<b>DIRECIONADORES (17) INDICADORES</b>	1. % Aumento da receita proveniente dos serviços 2. Taxa de aplicação de recursos em tecnologia 3. % Recebimento do faturamento	4. Crescimento do orçamento de TIC em relação ao orçamento inicial 5. % projetos do Portfolio com recursos alocados 6. Índice Ethos	7. % ANS adequados AOS 8. % Utilização do PSDS 9. Nº de integrações de processos corporativos 10. % Sistemas de missão crítica com plano de continuidade testados 11. Tempo de aquisição 12. Nº de projetos gerenciados dos utilizando o Processo PGPS	13. % da base de configuração atualizada 14. Eficiência da Infra-estrutura 15. Índice de conclusividade do ciclo de internalização tecnológica 16. Índice de utilização de linguagens abertas	17. % Satisfação das pessoas com valorização e reconhecimento

**Legenda:** *Objetivos Estratégicos:* São declarações que esclarecem como implementaremos as estratégias. Podem expressar um conjunto de ações correlacionadas.  
*Indicadores Resultantes:* Ligados diretamente aos Objetivos Estratégicos. Permitem saber se o efeito desejado foi obtido.  
*Fatores Críticos de Sucesso:* Principais desafios, obstáculos ou restrições ao atingimento dos Objetivos Estratégicos.  
*Indicadores Direcionadores:* Ligados aos Fatores Críticos de Sucesso. Permitem o monitoramento precoce, possibilitando o redirecionamento de rumos.

Versão: SET/2006

Figura 12- Painei estratégico SERPRO – 2006

Fonte: Processo de planejamento da Empresa.

Figura 14 - MAPA ESTRATÉGICO SERPRO

VISÃO: LÍDER EM SOLUÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES PARA A REALIZAÇÃO DAS POLÍTICAS

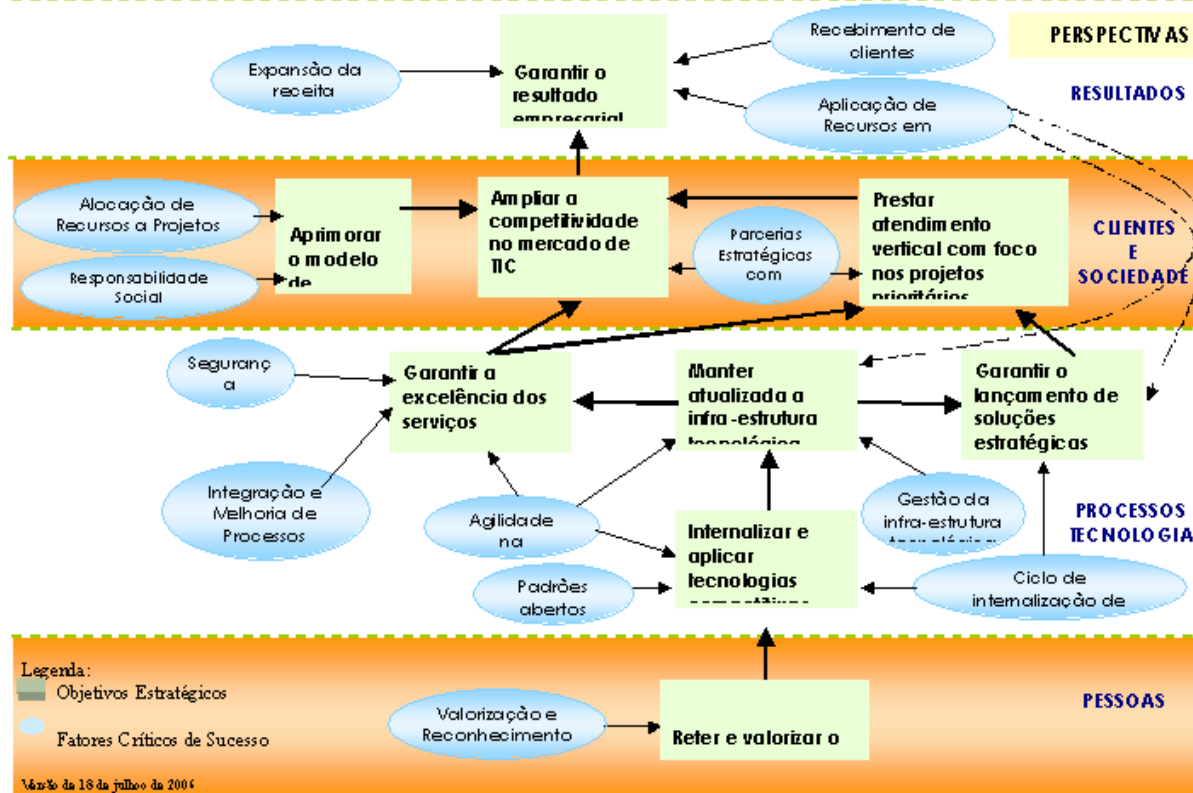


Figura 13 – Mapa estratégico SERPRO – 2006

Fonte: Planejamento estratégico SERPRO

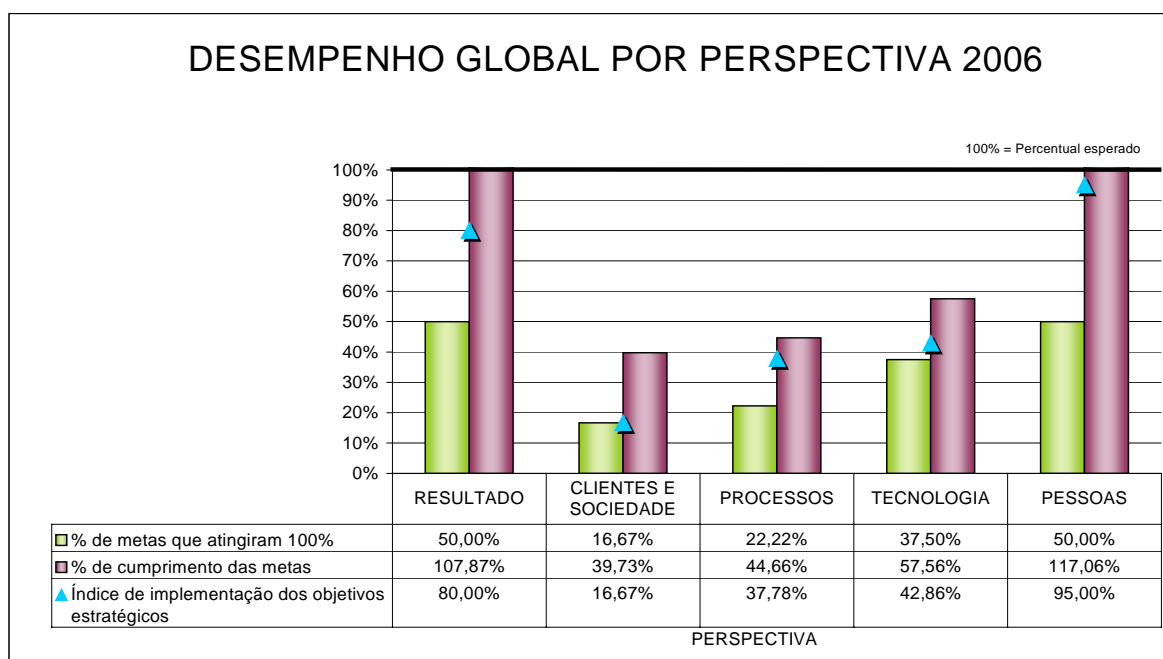
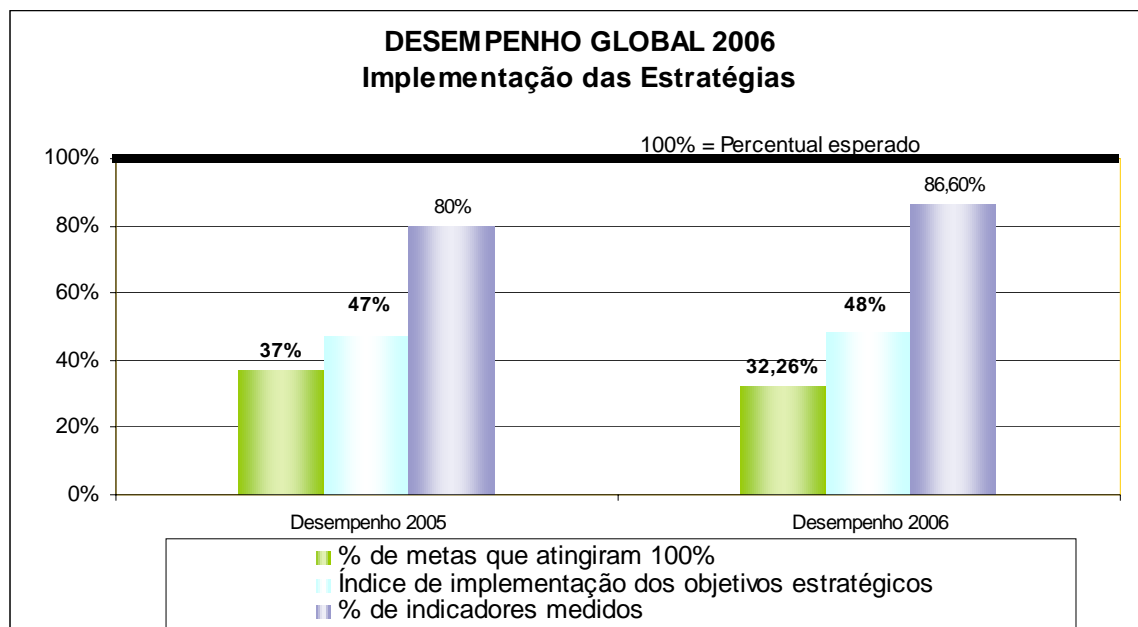


Figura 14 – Desempenho Global SERPRO por perspectiva

Fonte: Planejamento estratégico do SERPRO

## Desempenho Global – 2006 - CONSOLIDADO

**Figura 15 - Desempenho Global Corporativo 2005/2006**

Fonte: Planejamento estratégico do SERPRO

**Análise**

1. O índice de implementação dos objetivos estratégicos está abaixo de 50% em 2005 e 2006, demonstrando a necessidade de realização das análises críticas de desempenho ao longo do ano.
2. Em 2006, apenas 32,26% das metas foram plenamente cumpridas, isto é, atingiram 100% do esperado. Esse desempenho foi inferior a 2005 (37%).

Em 2006, o **% de indicadores medidos** (86,6%) apresenta uma evolução em relação a 2005 (80%), demonstrando uma maior internalização do processo de Planejamento Estratégico. Cumpre ressaltar que vários indicadores só foram coletados a partir de agosto, o que representa uma oportunidade de melhoria para 2007.

## 4.1.3. Resultados do Planejamento Estratégico SERPRO 2007

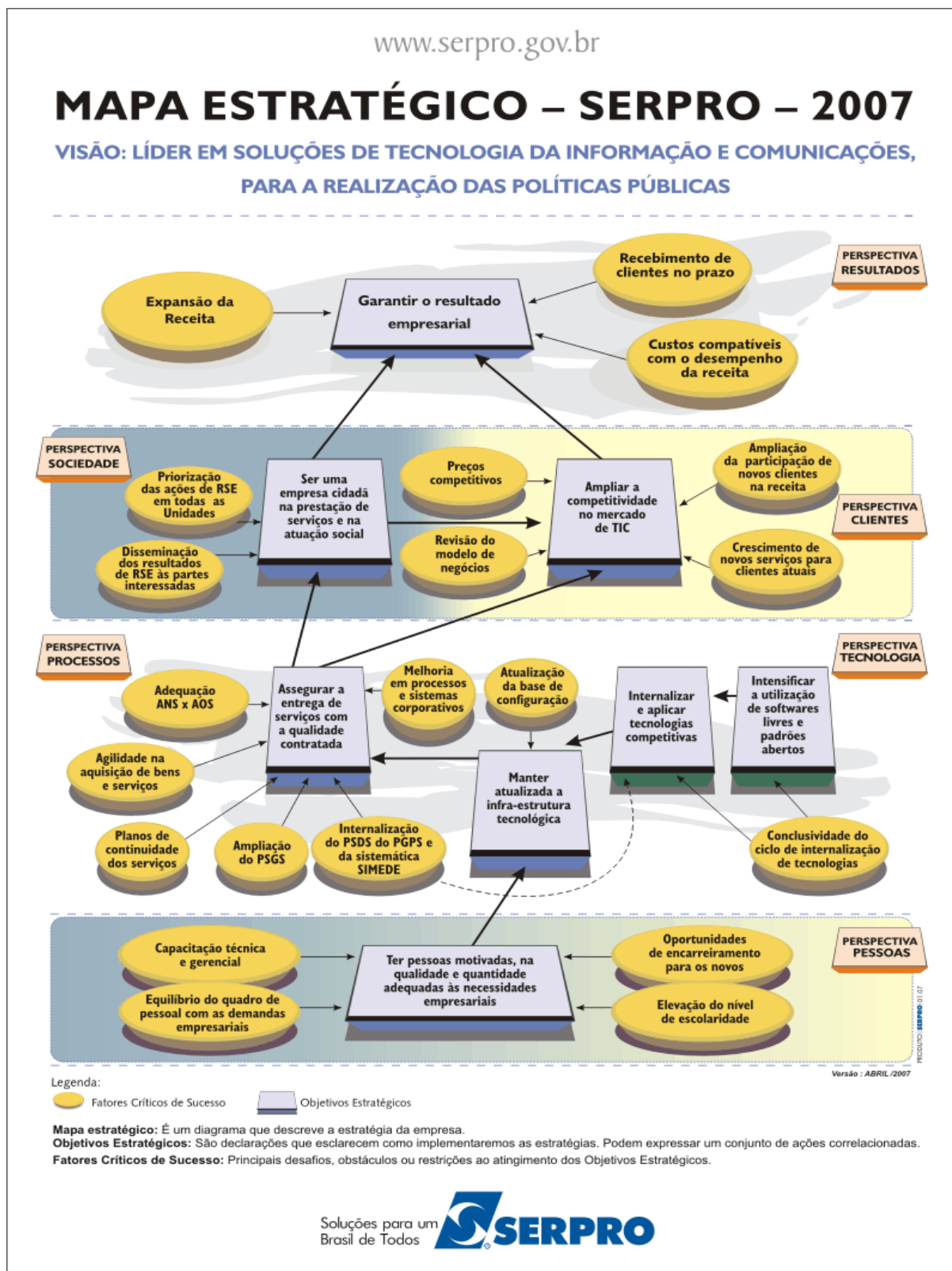
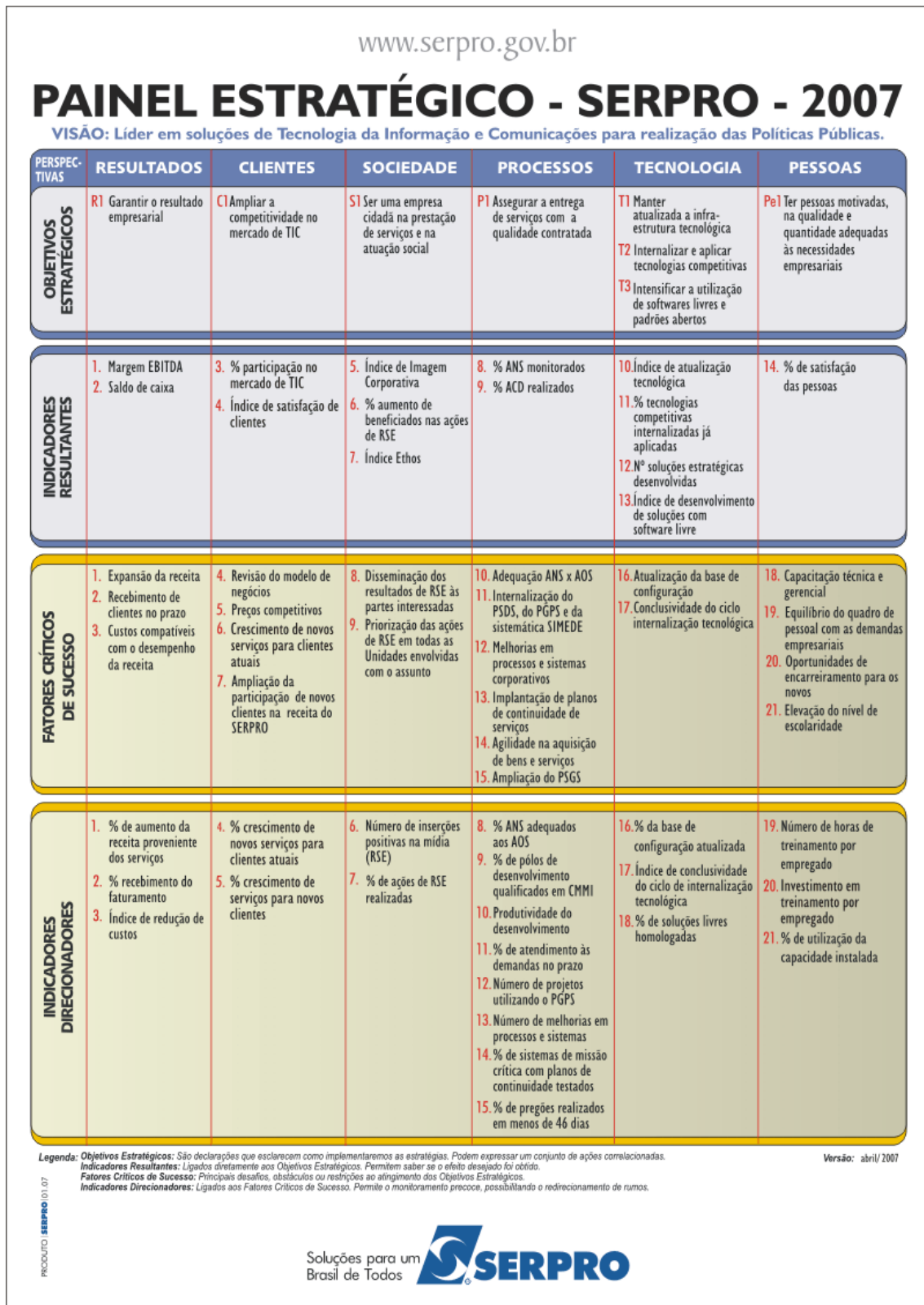


Figura 16 – Mapa estratégico – SERPRO 2007

Fonte: Planejamento estratégico SERPRO





**Figura 17 – Painel estratégico 2007**

Fonte: Planejamento estratégico SERPRO



QUADRO DEMONSTRATIVO DOS RESULTADOS DA EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EM 2007			
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO	% DE REALIZAÇÃO
RESULTADO	Garantir o resultado empresarial	Margem EBITA	112,30%
		Saldo em Caixa	102,50%
		% de aumento de receita provenientes de novos serviços	111,95%
		% de Recebimento de faturamento	103,05%
SOCIEDADE	Ser uma empresa cidadã na prestação de serviços	% de aumentos de beneficiados por ações do SER	55,18%
PROCESSOS	Assegurar a entrega de serviços com a qualidade contratada	% de ANS monitorados	100%
		% de ANS adequados aos AOS	100%
		Número de projetos gerenciados utilizando o processos PGPS	96,87%
		% de sistemas de missão crítica com planos de continuidade testados	0%
		% de pregões realizados em até 46 dias	95%
TECNOLOGIA	Internalizar a utilização de softwares livres e padrões abertos	Índice de desenvolvimento de soluções com software livre e padrões abertos	63,50%
PESSOAS	Ter pessoas motivadas na quantidade adequadas as necessidades empresariais	% de satisfação das pessoas	91,50%
		Número de horas de treinamento por empregado	89,72%
		Investimento em treinamento por empregado	132,59%
% DE REALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS NO EXERCÍCIO DE 2007.....			89,58%

#### **Quadro 9.0 – Demonstrativo dos resultados 2007**

Fonte: Relatório de gestão SERPRO 2007

Objetivos Estratégicos Revistos: A Diretoria do SERPRO reuniu-se nos dias 26 a 29/10/2007 para avaliar o cenário de 2007 à luz do novo direcionamento estratégico. A análise considerou os seguintes critérios:

- 1 - aderência do planejamento 2007 ao novo direcionamento estratégico;
- 2 - resultados já obtidos durante o ano;
- 3 - deliberação para continuidade de objetivos estratégicos e respectivas metas/indicadores ou justificativa par sua retirada do painel estratégico.

Dos 8 objetivos estratégicos, apenas 5 foram mantidos. Em termos de indicadores, houve uma redução de 35 para 14, conforme explicitação no quadro abaixo.

#### **4.1.4. Resultados do Planejamento Estratégico SERPRO 2008**

#### **Direcionamentos Estratégicos SERPRO – Ciclo 2008 – 2011**

As diretrizes e dimensões contidas aqui refletem o monitoramento do ambiente interno e externo, referente a clientes, governo, tecnologia, fornecedores, finanças, responsabilidade social e cidadania, contexto político, dentre outros.

### **DIMENSÃO: CLIENTE E GOVERNO**

- 1 - Consolidar a imagem da Empresa como fornecedora de soluções integradoras e estruturadoras dos macroprocessos do governo federal.
- 2 – Buscar a sensibilização e convencimento dos órgãos públicos quanto à importância do uso de soluções abertas (software livre).
- 3 - Atuar de forma compartilhada e cooperada nas soluções de tecnologia da informação, com o foco nas demandas do governo federal para a democratização da informação em benefício da sociedade.
- 4 - Buscar alternativas de receitas oriundas de usuários finais (sociedade) dos serviços prestados aos clientes.
- 5 – Desenvolver processo de reeducação interna e externa sobre as mais modernas práticas de fornecimento de serviços, baseado no processo comercial compatível com a corrente Política Comercial.
- 6 – Ser uma Empresa reconhecida como fornecedora de serviços de tecnologia cuja principal base seja o conhecimento da Administração Pública e a inteligência.
- 7 – Internalizar a Política Comercial da Empresa de modo a garantir o seu efetivo cumprimento.

### **DIMENSÃO: SOCIEDADE**

- 1 – Tornar a Empresa referencial na esfera pública de práticas de Cidadania e Responsabilidade Socioambiental.

### **DIMENSÃO: TECNOLOGIA**

- 1 - Manter permanentemente atualizada a capacidade da infra-estrutura tecnológica instalada.
- 2 - Atuar de forma a evitar aprisionamento tecnológico nos segmentos de Software, Hardware e Pessoas, intensificando e estruturando a prática de comunidades virtuais.
- 3 - Tornar a Empresa referencial de excelência no uso de softwares livres e padrões abertos que possibilitem a integração, a interoperabilidade, o compartilhamento e cooperação no desenvolvimento das soluções de tecnologia da informação.
- 4 - Utilizar a Infra-estrutura de modo compartilhado, buscando a redução de custos, a virtualização e a racionalização no uso.
- 5 - Praticar o reuso e o compartilhamento de componentes de software, com ênfase na padronização de dados e integração de processos e de serviços.
- 6 – Manter permanentemente atualizadas as tecnologias empregadas na segurança da informação, com ênfase nos processos de contingência.

### **DIMENSÃO: PESSOAS**

- 1 – Manter o corpo funcional e gerencial permanentemente capacitados para o pleno exercício das suas respectivas atividades.
- 2 - Intensificar a cooperação tecnológica com o meio acadêmico, envolvendo as pessoas de acordo com a dimensão da capilaridade da Empresa.
- 3 - Utilizar amplamente as práticas necessárias à facilitação da criação e compartilhamento do conhecimento, envolvendo todas as pessoas da organização.
- 4 – Adequar mecanismos de comunicação entre as pessoas na Empresa, de forma a torná-los mais efetivos.

### **DIMENSÃO: GESTÃO E ORGANIZAÇÃO**

- 1 - Praticar preços que estejam apoiados por uma sistemática de precificação que permita o alcance dos índices de rentabilidade planejados.
- 2 - Garantir a entrega dos serviços com os níveis de serviços contratados.
- 3 - Tornar claros os principais processos organizacionais, identificando todas as conexões interáreas, e promover a integração para o pleno funcionamento dos mesmos.
- 4 - Aprimorar a Gestão Corporativa, de maneira a implementar medidas para maximizar a precisão de suas previsões de receitas e custos, de forma a permitir que as mesmas sirvam de base a seu Planejamento Orçamentário.

Fonte: Relatório de gestão SERPRO 2008

Definidas 14 metas para 2008 agrupadas em três conjuntos, a seguir :

<b>Conjunto 1 – Programa de participação dos lucros e resultados - PPLR</b>	
<b>Metas</b>	Margem EBITDA,
	ROE,
	Migração do atual volume do backbone da Rede Serpro para o backbone MPLS-SERPRO,
	Resolução dos acionamentos atendidos pela Central de Serviços do Serpro -CSS
	Número de horas de treinamento por empregado.
<b>Conjunto 2 - Eficácia e a eficiência dos projetos prioritários:</b>	
<b>Metas</b>	Taxa de Replanejamento dos Projetos (prioritários)
	Percentual de Cumprimento de Prazo dos Projetos (prioritários)
	Especificamente para o Projeto Reestruturação e Implementação das Novas Funcionalidades do Expresso, foram definidas metas para os seguintes indicadores:
	Número de caixas postais no ambientes Expresso
	Número de Funcionalidades agregadas ao Expresso
<b>Conjunto 3 - Estratégia e histórico</b>	
<b>Metas</b>	Saldo de Caixa
	% de ANS monitorados
	% de ANS adequados aos AOS
	% de cumprimento de níveis de serviço
	Índice de desenvolvimento de soluções com software livre e padrões abertos

**Quadro 11 - Metas para o planejamento de 2008**

Fonte: Relatório de gestão SERPRO 2008

 <b>QUADRO DEMONSTRATIVO DOS RESULTADOS OBTIDOS NO PLANEJAMENTO DO SERPRO - EXERCÍCIO 2008.</b>					
Perspectiva Dimensão	Descrição da Meta/Indicador Estabelecido para o Exercício de 2008	Meta Estabelecida para 2008	Resultado Obtido em 2008	Varição em Relação ao Planejado	Integralmente realizada
Resultados	1. Margem EBITDA - Total de Geração de caixa operacional	8,08%	11,66%	44,31%	1
	10. Saldo de caixa	346.000.000,00	308.000.000,00	-10,98%	0
	2. ROE - Retorno sobre o Patrimônio Líquido	1,33%	0,08%	-93,98%	0
Pessoas	5.1. Número de horas de treinamento por empregado (emp)	53	58,67	10,70%	1
	5.2. Número de horas de treinamento por empregado (ger)	72	28,23	-60,79%	0
Processo Gestão	6. Taxa de Replanejamento dos Projetos (prioritários)	30%	0	-100,00%	0
	3. Migração do atual volume do backbone da Rede Serpro para o backbone MPLS-SERPRO	50%	74%	48,00%	1
	4. Resolução dos acionamentos atendidos pela Central de Serviços do Serpro - CSS	85%	86,77%	2,08%	1
	7. Percentual de Cumprimento de Prazo dos Projetos (prioritários)	70%	50%	-28,57%	0
	8. Número de caixas postais no ambiente Expresso	50.000	22.000	-56,00%	0
	9. Número de Funcionalidades agregadas ao Expresso	16	5	-68,75%	0
	11. Percentual ANS monitorados	90%	90%	0,00%	1
	12. Percentual de ANS adequados aos AOS	80%	80%	0,00%	1
	13. Percentual de cumprimento de níveis de serviço	90%	97,38%	8,20%	1
	14. Índice de desenvolvimento de soluções com software livre e padrões abertos	40%	10,52%	-73,70%	0
Tecnologia					
<b>RESULTADOS GLOBAIS DO EXERCÍCIO</b>			<b>68,23%</b>		<b>50%</b>

**Quadro 12 - Demonstrativo dos resultados do planejamento 2008**

Fonte: Relatório de Gestão SERPRO 2008

#### 4.1.5. Resultados da Pesquisa de Campo

A pesquisa realizada foi subdividida em cinco etapas do processo de planejamento estratégico utilizado no SERPRO que corresponde:

- - Etapa do processo de planejamento estratégico;
- - Etapa do direcionamento empresarial;
- - Etapa da realização do planejamento;
- - Etapa da execução das estratégias, acompanhamento e percepção dos resultados; e
- - Etapa de avaliação do processo de planejamento.

Para cada etapa foi estabelecido questões específicas visando diagnosticar o conhecimento, a participação, o desdobramento, a disseminação, o acompanhamento sistematizado da realização das estratégias em sua área de atuação, a percepção dos resultados da execução das estratégias no SERPRO ao longo dos exercícios de 2005, 2006, 2007 e 2008 pesquisados, tanto do ponto de vista global como por perspectiva e dimensão e como ocorre e se ocorre a avaliação do processo de planejamento estratégico na empresa e na área do entrevistado.

A seguir apresentamos os quadros correspondentes a cada etapa e a

análise específica dos resultados alcançados correspondentes as abordagens dadas pelas questões e pelos indicadores decorrentes da consolidação das respostas obtidas.

#### 4.1.6. Etapa do Processo de Planejamento Estratégico

QUADRO DE CONSOLIDAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO - ESTUDO DE CASO SERPRO							
Processo de Planejamento Estratégico							
ETAPA PESQUISADA DO PLANEJAMENTO	Questões apresentadas	Conhece Plenamente	Conhece Bem	Conhece Regularmente	Baixo Conhecimento	Não respondeu	Observação
1 - Processo do planejamento do SERPRO	1) - Como está estruturado o processo de planejamento no SERPRO?	2	4	5			
	2) - Quem é o responsável pelo processo de planejamento estratégico do SERPRO?	1		1	8		
	3) - Qual foi a metodologia utilizada no SERPRO entre 2005 a 2008?	5	10	1			
Total do Item Apurado		8	14	7	8	0	37
Grau de Participação do Resultado Pesquisado		22%	38%	19%	22%	0%	

**Quadro 13 - Pesquisa de campo - Processo de planejamento estratégico**

Fonte: Desenvolvimento próprio para este trabalho

O resultado pesquisado demonstra que o processo de planejamento estratégico utilizado pela Empresa é de conhecimento amplo do corpo gerencial, pois o índice alcançado de respostas assertivas, considerando o grau de pleno e de bom conhecimento do processo existente, foi de 81%, Se incluirmos a graduação de conhecimento regular o percentual alcança o índice de 100%. O fator pesquisado, que ficou extremamente destacado, é que no entendimento de 90% dos pesquisados, a responsabilidade pelo planejamento estratégico da Empresa compete a Coordenação Estratégica de Planejamento e Organização - CEPLO, Órgão subordinado ao Diretor Superintendente do SERPRO e somente um dos pesquisados indicou que o responsável pelo planejamento estratégico do SERPRO era o Diretor Presidente. Os sete pecados de Mintzberg (2001) apontam para este fato como sendo um dos principais desvios do processo de planejamento estratégico das Organizações no mundo e Kaplan destaca que todas organizações que tiveram êxito em suas estratégias empresariais tiveram o principal executivo como o grande patrocinador do planejamento estratégico, pois quem deveria estar a frente de todo o planejamento estratégico, que corresponde ao direcionamento, aos

rumos que a organização irá trilhar e por meio de seus componentes estratégicos que possui ou deverá possuir, é o principal executivo. Conforme observado nos resultados pesquisados apenas um dos executivos apontou o Diretor Presidente como o responsável por esta prioritária atividade executiva do responsável pela organização.

#### 4.1.7. Etapa do Direcionamento Empresarial

QUADRO DE CONSOLIDAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO - ESTUDO DE CASO SERPRO							
Direcionamento Empresarial							
ETAPA PESQUISADA DO PLANEJAMENTO	Questões apresentadas	Conhece Plenamente	Conhece Bem	Conhece Regularmente	Baixo Conhecimento	Não Sabe Só a diretoria domina	Observação
Direcionamento Empresarial	14) - Você poderia citar alguns dos componentes estratégicos que estiver lembrando:						
	14.1) - Visão	3	4			3	
	14.2) - Missão	5	2			3	
	14.3) - Negócio	5	2			3	
	14.4) - Valores	3	3			4	
	14.5) - Fatores Críticos de Sucessos	3	2			5	
	15 - Qual é o direcionamento estratégico que o SERPRO está empreendendo atualmente, ou seja, que estratégias estabelecidas no planejamento da Empresa retratam estes rumos estabelecidos atualmente?	6	2			2	
	16 - Este direcionamento estratégico do SERPRO está claro para o corpo funcional da Empresa, no seu entendimento?	2	2	1	4	1	
Total Apurado do Item		27	17	1	4	21	70
Grau de Participação no Resultado Pesquisado		39%	24%	1%	6%	30%	

#### Quadro 14- Pesquisa de campo - Direcionamento empresarial

Fonte: Desenvolvimento próprio para este trabalho

Sob o enfoque da análise global do bloco relativo ao direcionamento estratégico utilizado na pesquisa, 58% dos entrevistados afirmaram que conhecem bem o direcionamento estratégico empreendido pelo SERPRO, compreendendo o conhecimento dos componentes e o direcionamento estratégico estabelecido pela alta direção da Empresa e a disseminação destes direcionamentos para todo o corpo gerencial da Empresa. Se analisarmos somente os dados obtidos sobre o conhecimento relativo aos componentes estratégicos estabelecidos podemos afirmar que 62% dos entrevistados conhecem total ou parcial os componentes estratégicos estabelecidos pela Empresa, embora 38% afirmaram que não sabem quais são estes componentes. No que diz respeito às questões voltadas especificamente para

o conhecimento das estratégias de direcionamento empresarial estabelecidas para o período de 2009 a 2011, 80% de respostas assertivas apontando as seguintes estratégias: "Atuar nos Macro Processos Estratégicos" e na "Cooperação e Compartilhamento". Outro aspecto pesquisado neste bloco foi à disseminação das estratégias para o corpo funcional e o resultado deste item apontou: 20% respondeu positivamente, 20% respondeu que este regular dos empregados e 60% respondeu que este conhecimento se concentra apenas na diretoria e nos representantes de planejamento estratégico das Unidades operacionais.

#### 4.1.8. Etapa da Realização do Planejamento Estratégico

QUADRO DE CONSOLIDAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO - ESTUDO DE CASO SERPRO							
Realização do Planejamento							
ETAPA PESQUISADA DO PLANEJAMENTO	Questões apresentadas	Conhecto. Pleno/Segundo Metodologia da Empresa	Conhecto. Alto/Segundo Sistemática da Unidade	Conhecto. Médio/Por meio de reuniões com a Superintendência	Conhecto. Baixo/Por Meio do Corpo Gerencial	Nenhum Conhecto./Não Tem Não Sabe	Observação
Realização do planejamento	4) – Como a área que você é responsável participa do processo de planejamento anual do SERPRO? Em que etapas do processo as áreas operacionais tem participação direta?	1	4	4	1		
	5) – Como são formuladas as estratégias ou o direcionamento estratégico a ser perseguido pelo SERPRO?	1	1	3	4	1	
	6) Qual a forma de divulgação e esclarecimento do planejamento para os componentes de sua área de atuação? Qual é ele e como ocorre?	4	2	3	1		
	7) Os empregados tem acesso, entendem e conseguem identificar a relação existente entre a atividade que cada um desenvolve com o que estabelece o planejamento?	1		6	3		
	8) –Como a sua área efetua o desdobramento das estratégias estabelecidas pela Empresa para os níveis operacionais na área que você coordena:	4	1	3	1	1	
Total Apurado do Item		11	8	19	10	2	50
Grau de Participação no Resultado Pesquisado		22%	16%	38%	20%	4%	

**Quadro 15- Pesquisa de campo – Realização do planejamento**

Fonte: Desenvolvimento próprio para este trabalho

Para esta etapa, os dados coletados apontaram para uma dispersão entre as graduações estabelecidas, não havendo preponderância para nenhuma delas. O resultado obtido demonstra que: 38% tem conhecimento pleno e participa ativamente do processo de realização do planejamento da Empresa e utiliza a metodologia e sistemática corporativa para desdobrar as estratégias, elaborar o

planejamento setorial e divulgar para o seu corpo funcional. Outros 38% tem conhecimento médio e participativo da realização do planejamento estratégico, sendo que o setorial toma por base o processo evolutivo de estratégias operacionais inerentes a Unidade e utiliza critério interno para o planejamento setorial e divulgação para os empregados da Unidade; e 24% tem baixo conhecimento ou não sabem como é realizado o planejamento e no escopo setorial utilizam os encontros gerenciais para o estabelecimento das metas e ações operacionais, embora indiquem que o corpo funcional não se identifica com o planejamento e não faz nenhuma conexão entre as atividades que desempenha e aquilo que está estabelecido no planejamento. O item específico pesquisado "se o empregado tem acesso, entende e consegue identificar a relação existente entre a atividade que cada um desenvolve com o que estabelece o planejamento, o resultado apontou: apenas 10% dos pesquisados afirmaram que há esta perfeita conexão e 90% afirmou que há uma conexão média ou nenhuma conexão neste sentido.



## 4.1.9. Etapa de Execução das Estratégias

QUADRO DE CONSOLIDAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO - ESTUDO DE CASO SERPRO						
Realização das estratégias, acompanhamento e percepção dos resultados						
ETAPA PESQUISADA DO PLANEJAMENTO	Questões apresentadas	Até 2 Horas Mensais Até 50%	Até 8 Horas mensais De 51% a 60%.	Até 8 Horas trimestrais De 61% a 70%.	Até 8 Horas anuais 71% a 100%.	Não respondeu
Gerenciamento da realização das estratégias e percepção dos resultados	17 - Quanto tempo você dedica junto da sua equipe para: implantação e avaliação dos resultados das estratégias e identificação das melhorias a serem inseridas no processo da elaboração das estratégias	2	2	1		4
	18 - Na sua opinião qual a sua percepção com relação ao êxito da execução do planejamento do SERPRO nos últimos quatro exercícios? Quer dizer quanto, percentualmente, foi efetivamente realizado em relação as estratégias e objetivos estratégicos estabelecidos? De uma faixa de 0 a 100% por exercício?					
	18.1 - Exercício 2005;	1	2	5	1	1
	18.2 - Exercício 2006;	1	2	3	3	1
	18.3 - Exercício 2007	2	1	1	4	1
	18.4 - Exercício 2008.	3	2		3	1
	Subtotal da percepção global dos resultados	7	7	9	11	4
	<b>Grau de Participação no Resultado Pesquisado</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>24%</b>	<b>29%</b>	<b>11%</b>
	19 - Considerando as perspectivas/dimensões de Resultados, Tecnologia, Clientes, Pessoas e Sociedade, gostaríamos de saber qual a sua percepção em termos de êxito no resultado do planejamento nos últimos quatro exercícios, em relação a realização das estratégias estabelecidas, a saber:					
	19.1 - Resultados;		1	3	5	1
	19.2 - Clientes;	1	1	6		1
	19.3 - Processos;	1	3	1	3	1
	19.4 - Tecnologia;	3	1	3		1
	19.5 - Pessoas;		2	4	1	1
	19.6 - Sociedade.	3	2		1	2
		17	19	27	21	15
	<b>Grau de Participação no Resultado Pesquisado</b>	<b>17%</b>	<b>19%</b>	<b>27%</b>	<b>21%</b>	<b>15%</b>

Quadro 16- Pesquisa de campo – Realização das estratégias

Fonte: Desenvolvimento próprio para este trabalho

Esta etapa foi subdividida em três partes , sendo:

1 – A primeira parte avaliou quanto tempo o executivo dedicava para a realização e acompanhamento do planejamento estratégico e operacional de sua Unidade. O resultado apontou que 40% dos entrevistados responderam que dedicavam até duas horas do tempo mensal para esta atividade. Outros 40% responderam que dedicavam até oito horas mensais, e 10% dedicava até oito horas trimestrais, embora gostariam de dedicar mais tempo ao planejamento estratégico e setorial, mas as atividades operacionais rotineiras absorviam todo o tempo

disponível.

2 – A segunda parte desta etapa analisou a percepção do executivo pesquisado em relação aos resultados obtidos na execução/realização das estratégias e metas de indicadores estabelecidos no planejamento estratégico do SERPRO, no período de 2004 a 2008. Foi solicitado que o entrevistado apontasse em % e por exercício, que poderia variar de 0 a 100%, qual foi o % de realização das estratégias definidas para cada exercício pesquisado. As respostas ficaram assim consubstanciadas: 18% dos entrevistados responderam que a execução das estratégias ficou na ordem de até 50% do planejado, 18% responderam que foi entre 51 a 60%, 24% responderam que foi no intervalo de 61 a 70%, 29% responderam que a execução foi de 71 a 100% do planejado. Outros 11% dos pesquisados não souberam responder a esta questão.

3 – A terceira parte desta etapa tratou de aprofundar a pesquisa no que diz respeito a execução das estratégias, agora buscando identificar a percepção dos pesquisados, com relação a execução das estratégias já distribuídas pelas perspectivas ou dimensões (Resultados, Clientes, Processos, Tecnologia, Pessoas e Sociedade), dentro do período e do método estabelecido para pesquisar a execução das estratégias. O resultado apontou que 17% dos pesquisados responderam que a execução das estratégias estabelecidas para aquela perspectiva ou dimensão foram de até 50% do planejado pela Empresa, 19% apontou para o intervalo de 51 a 60% de realização, 27% apontou para o intervalo de 61 a 70% e 21% apontou para uma realização no intervalo de 71 a 100% das estratégias planejadas. Outros 16% não souberam responder.

Desta forma verifica-se que os executivos investem pouco tempo no planejamento e tem percepção otimista dos resultados da execução das estratégias.

Com relação à percepção dos resultados do PE, há uma imagem irreal dos % da execução do que é planejado. Podemos correlacionar os exercícios de 2005, 2006 e 2007, onde há dados bastante consolidados em termos dos resultados alcançados pelo planejamento do SERPRO. Os percentuais de realização foram: 2005 com 47%, 2006 com 48%, 2007 com 89% e 2009 com 68%, conforme demonstrado nos dados quantitativos pesquisados. Para o exercício de 2006 apenas 10% dos entrevistados apontaram para um percentual abaixo de 50%, ou seja, estavam corretos em suas percepções os demais estavam equivocados. Com relação a 2006 o cenário é o mesmo. Já com relação a 2007, em função da

modificação introduzida no processo de planejamento em outubro deste ano, acabou por aproximar um pouco mais a percepção dos pesquisados ao resultado alcançado, ou seja, 40% afirmaram que a execução das estratégias neste exercício se posicionaram entre 71 a 100%.

A análise é semelhante no que diz respeito ao aprofundamento para as perspectivas ou dimensões do planejamento, embora tenha ocorrido uma percepção muito próxima da realidade no que diz respeito à perspectiva resultado, onde 50% dos entrevistados apontaram para o % correto e na perspectiva tecnologia a situação foi totalmente inversa onde somente 33% tinham a percepção correta deste resultado.

#### 4.1.10. Etapa da Avaliação do Processo de Planejamento

QUADRO DE CONSOLIDAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO - ESTUDO DE CASO SERPRO							
AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO							
ETAPA PESQUISADA DO PLANEJAMENTO	Questões apresentadas	Sim Mensal Adequada	Não Trimestral Não é adequada	Semestral Não soube responder	Anual	Não respondeu	Observação
Avaliação do processo de planejamento	9) – O processo de planejamento estratégico do SERPRO é avaliado periodicamente para validação ou melhoramentos?	5			5		
	9.1) - Se Sim qual a Periodicidade?				3	6	
	10) – Você acha que esta periodicidade é adequada para minimizar os efeitos que as variações dos cenários proporcionam?	1	7	2			
	11) - A sua área realiza a reavaliação sistemática do planejamento estratégico?	4	4	1			
	Total Apurado do Item	10	11	3	8	6	38
	Grau de Participação no Resultado Pesquisado	26%	29%	8%	21%	16%	

20 – Pontos fortes do planejamento	1- Participação dos empregados 2 - Profundo conhecimento do cliente e da tecnologia. Existe um processo participativo. 3 - Abertura para os colaboradores indicarem soluções para os problemas identificados. 4 - A inovação do uso de ferramenta de TIC para proporcionar a participação ampla nas definições de solução de problemas críticos. 5 - É a busca constante de envolvimento das pessoas das pontas, das regionais. 6 - A metodologia prevê que seja um planejamento participativo falta praticar isto de fato. 7 - A aparente participação dos empregados pois só participa na sugestão de problemas e na apresentação de sugestão de solução para problemas que não ajudou a selecionar. 8 - Aparente participação, embora na prática só aconteceu para apresentar soluções. 9 - Metodologia utilizada adequada e inovadora ao setor público e permitiu, em parte, a participação dos colaboradores no processo, embora só na apresentação de solução para os problemas selecionados pela 10 - Permanente atualização dos processos e metodologias para a realidade do SERPRO como Empresa Pública (PES)
21 – Pontos fracos do planejamento:	1 - Definição das estratégias de forma centralizada sem a participação dos superintendentes 2 - Não há acompanhamento das realizações. É para cumprir tabela e não retrata a realidade da Empresa 3 - Deficiente divulgação das estratégias, seu respectivo desdobramento e resultados alcançados. 4 - A falta de clareza na origem das definições estratégicas, a não participação das áreas em nível gerencial da definição dos problemas críticos e a ausência até então de desdobramentos em ações setoriais (pelo menos desconheço que esta etapa já tenha iniciado ou se ela existirá). 5 - Ser estático, não ser dinâmico , nos “movemos” muito lentamente, na maioria das vezes com reações tardias as variações externas. 6 - O não envolvimento do corpo gerencial que deveria estar se aprofundando e disseminando a nova metodologia. 7 - Descolamento do planejamento estratégico da empresa do seu processo produtivo comprometendo a qualidade dos serviços prestados atualmente. 8 - Descolamento do planejamento do processo produtivo da Empresa. Só pensa no médio ou longo prazo e está deixando de dar atenção para o atual comprometendo o resultado. 9 - Descontinuidade com o total abandono do processo anterior não havendo cola e perdendo muita riqueza e energia consumida na evolução do processo com o BSC. 10 - Não há gerenciamento da realização das estratégias e nem a retroalimentação do processo, tão necessária para gerar a cola entre o planejado e o executado.

#### Quadro 17- Pesquisa de campo – Avaliação do processo de planejamento

Fonte: Desenvolvimento próprio para este trabalho

A pesquisa desta etapa do planejamento indicou que não há uma sistematização adequada no processo de avaliação do planejamento utilizado pelo SERPRO, que a periodicidade utilizada na forma que esta instituída na organização não é adequada e não atende as variações dos cenários internos e externos, influenciada pelo meio ambiente do qual a Empresa faz parte, o que não permite uma resposta tempestiva e estruturada no seu planejamento estratégico. Esta afirmativa está baseada nas respostas apontadas pelos pesquisados cujos resultados foram: 50% responderam que a avaliação do processo de planejamento do SERPRO é realizada anualmente e outros 50% responderam que não, 38% afirmaram que a Unidade Operacional realiza a avaliação anualmente e outros 38% responderam que não; e 100% dos pesquisados responderam que a periodicidade utilizada para avaliação do processo e de adequação das estratégias planejadas não é adequada. Desta forma pode-se depreender de que se houver uma mudança acentuada no cenário externo onde a Empresa atua, isto não irá ser refletido no planejamento estratégico, somente após o ciclo anual de revisão.

As questões finais pesquisadas no bloco de avaliação do processo de planejamento foram: “Qual é o ponto forte do processo de planejamento do SERPRO e qual o ponto fraco?” As respostas foram obtidas apontam para uma

concentração de que o ponto forte do processo é a abertura para a participação dos empregados no processo e adoção da metodologia de planejamento para uma empresa pública. Já em relação ao ponto fraco, foi a definição das estratégias de forma centralizada e sem a participação dos superintendentes sendo apenas comunicada aos mesmos, descolamento do planejamento em relação ao processo produtivo e de prestação de serviços, só olhando o futuro e esquecendo o presente e a descontinuidade e abandono de todo o conhecimento e da evolução do processo de planejamento com o BSC causando uma perda e um vácuo na migração para o PES.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise bibliográfica e documental por meio de pesquisa empírica qualitativa, descritiva aplicada, conforme recomenda Vergara (2000), permitiu mapear o estabelecimento dos elementos estratégicos do SERPRO, a análise dos cenários ambientais que interferem na atuação da empresa, a dinâmica estratégica no estabelecimento dos objetivos estratégicos pretendidos, nas estratégias consensadas, nas estratégias emergentes oriundas das demandas tempestivas decorrentes de força maior e da realização destas estratégias, por meio dos indicadores resultantes e metas estabelecidas específicas, para os exercícios de 2005, 2006, 2007 e 2008.

A complementação com dados obtidos pela pesquisa de campo, realizada junto aos superintendentes operacionais do SERPRO e gerentes intermediários, na amostra selecionada, permitiu verificar qual é a percepção desses executivos em relação ao processo de planejamento estratégico, a forma de participação das áreas em que atuam, o tempo dedicado para disseminar, estimular e avaliar o planejamento junto de sua equipe, como percebem os resultados alcançados nos exercícios pesquisados e quem coordena o processo de planejamento estratégico no SERPRO e como o processo é avaliado e retroalimentado anualmente.

A evolução do processo de planejamento do SERPRO e os resultados obtidos, correspondente ao período pesquisado, foram analisados de forma específica e está apresentado, a seguir, a análise comparativa dos dados quantitativos com os dados qualitativos para verificação se os resultados apurados confirmam ou refutam a hipótese levantada no presente trabalho.

### 5.1. Análise da Evolução do Processo de Planejamento

Com base nos dados fornecidos pelo SERPRO, relativos ao planejamento estratégico nos exercícios de 2005 a 2008, acompanhamento, execução e avaliação, foi verificado que houve um esforço corporativo e intensivo a partir de 2004, com o estabelecimento de objetivos estratégicos para o período de

2005 a 2007, estruturação de processos: preparação para o planejamento, formulação das estratégias, desdobramento das estratégias e monitoração. Para o escopo setorial seguiu o mesmo processo com enfoque no desdobramento até os níveis operacionais. Finalizando o processo foi estabelecida a prática de análise crítica de desempenho pela alta liderança da empresa. A adoção da metodologia do BSC fundamentou a estruturação do processo de planejamento e acompanhamento. No início de 2007 o planejamento foi revisto, em reunião realizada com a diretoria ampliada, e foram estabelecidos novos objetivos estratégicos a serem realizados no período de 2007 a 2011. Já em outubro de 2007, com a posse da nova diretoria, houve redirecionamento estratégico do SERPRO, com modificação substancial do foco de atuação; reduzindo as ações voltadas para a perspectiva tecnologia, eliminando as ações voltadas para a perspectiva clientes e fortalecendo a atuação nas perspectivas pessoas, processos e sociedade. Do ponto de vista da perspectiva resultado não houve alteração significativa. Os indicadores resultantes foram reduzidos de trinta e cinco para quatorze, para serem monitorados em 2007. Em 2008 o processo de planejamento estratégico sofreu modificações com a adoção da metodologia do Planejamento Estratégico Situacional – PES de Carlos Mattus, havendo certa descontinuidade, haja vista que as informações disponibilizadas já não ofereceram a abundância e nem a estruturação até então apresentada.

## 5.2. Análise dos Resultados da Pesquisa Documental

Os resultados globais da execução das estratégias, em todos os exercícios pesquisados, estão bem abaixo do planejado, com exceção de 2007 que alcançou 89% de realização. Nos exercícios de 2005 e 2006 os percentuais globais ficaram abaixo de 50% das metas planejadas. Em 2007 o percentual alcançou 89%, embora o processo tenha sido revisto em outubro/2007, por ocasião da designação da nova diretoria do SERPRO, e sua abrangência reduzida à metade do que foi originalmente planejado para o exercício. Em 2008, já com a adoção da metodologia PES, o % de realização foi de 68% do planejado. Apesar dos eventos citados relativo as alterações de metodologia utilizada e de alteração das estratégias e indicadores, para o exercício de 2007 e 2008, os resultados coletados possibilitaram

efetuar o referencial comparativo com os demais exercícios e verificar o grau de execução das estratégias, independente da metodologia utilizada.

QUADRO COMPARATIVO DE INDICADORES DO DESEMPENHO GLOBAL DE 2005 a 2007- SERPRO						
PERSPECTIVA	Objetivos Estratégicos/Estratégias	INDICADORES DE DESEMPENHO GLOBAL	% DE REALIZAÇÃO DA META ESTABELECIDADA			
			2005	2006	2007	2008
RESULTADO	Garantir o resultado empresarial	ROE	100,00%	114%		-93,98%
		Saldo em Caixa		66%	102,50%	-10,98%
		Margem EBITA	200%	235%	112,32%	44,31%
		% receita proveniente de novos clientes	6,01%	120,94%		
		> da receita proveniente novos serviços para clientes	78,89%		111,95%	
		Taxa de realização de contratos de receita	100%			
		Índice de investimento em tecnologia	117,20%	99,31%		
		Índice de recebimento do faturamento		97,80%	103,05%	
		Capacidade de compra do cliente	88,38%			
		Rentabilidade	113,78%			
CLIENTES GOVERNO	Prestar atendimento vertical com foco nos projetos prioritários do Governo	Índice de satisfação de clientes			*	
		Crescimento do orçamento de TIC do cliente em relação ao orçamento inicial		-239,00%	*	
	Manter a competitividade no mercado de TIC	% de participação no orçamento de TIC dos Clientes	113,76%	67,98%	*	
		Número de parcerias estratégicas firmadas	50%		*	
PROCESSOS GESTÃO ORGANIZAÇÃO	Garantir a entrega dos serviços. Assegurar a entrega de serviços com a qualidade contratada. (2007)	Imagem corporativa		0%	*	
		% Disponibilidade dos serviços pela perspectiva do	105%			
		% de ANS adequados aos AOS			100,00%	100,00%
		Percentual de cumprimento de níveis de serviços				8,20%
		Percentual de cumprimento de prazos - Projetos				-28,57%
		Resolução dos acionamentos da CAS				2,08%
		% de ANS monitorados		100,00%	100,00%	100,00%
		Migração de MBPS do backbone para o MPLS				48,00%
		% Demandas atendidas no prazo	85%			
		% Polos e células desenv. Qualificadas CMM Nível 2	110%	72%		
		% Polos e células desenv. Qualificadas CMM Nível 3		0%		
		% Utilização do PSDS	83%	70,14%		
		% de projetos estrat.do portfólio com recursos alocados		105,78%		
		Taxa de replanejamento dos projetos prioritários				-100%
		Número de projetos gerenciados utilizando o processo PGPS	47%	37,50%	96,88%	
		% Insumos críticos com contrato guarda-chuva	32%			
		Redução no tempo de aquisições no SERPRO/% de pregões realizados até 45 dias.(2007)		25%	106,80%	
		Número de funcionalidades agregadas ao exprsso.				-68,75%
		Número de caixas postais do expresso.				-56%
		TECNOLOGIA	Manter atualizado o ciclo de vida das tecnologias. Garantir o lançamento de produtos estratégicos. Intensificar a utilização de softwares livres e padrões abertos. (2007)	Número de integrações de processo e sistemas de gestão internos/corporativos	22%	60%
Serviços missão crítica com plano de continuidade	0%			20%	0,00%	
Índice de atualização tecnológica				80,26%		
Eficácia da infraestrutura				104,94%		
Índice de conclusividade de internalização tecnológica				126,92%		
PESSOAS	Reter e valorizar o capital Humano. Ter pessoas motivadas na qualidade e quantidades adequadas as necessidades empresariais. (2007)	Número de produtos estratégicos desenvolvidos	40%	33%		
		% de desenvolvimento de soluções com software livre e padrões abertos	0%	0%	36,50%	-73,70%
		% de satisfação das pessoas	105%	96%	91,51%	
		Índice Ethos-Estágio	100%	64,63%		
		Investimento em treinamento por empregado.			132,59%	
SOCIEDADE	Ser uma empresa cidadã na prestação de serviços (2007).	Número de Horas de treinamento por gerente.				-60,79%
		Número de Horas de treinamento por empregado.			89,73%	10,70%
		% satisfação dos empregados no quesito valorização e reconhecimento	104%	138%		
		% de aumento de beneficiados nas ações do RSC.			55,19%	
% DE EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS NOS EXERCÍCIOS			47,00%	48,00%	88,50%	68,23%

Estratégias que ainda não haviam sido iniciadas neste exercício.  
 Não houve registro de ocorrência deste indicador no exercício.  
 Estratégia não mantida neste exercício

Estratégias que ainda não haviam sido iniciadas neste exercício.  
Não houve registro de ocorrência deste indicador no exercício.  
Estratégia não mantida neste exercício

**Quadro 18 – Comparativo do desempenho global 2005 a 2008**

Fonte: Desenvolvimento próprio para este trabalho



<b>Quadro consolidado sintético dos resultados quantitativos do planejamento 2005 a 2008</b>				
<b>Exercício</b>	<b>Metodologia Utilizada</b>	<b>% de realização das estratégias planejadas</b>	<b>% de estratégias concluídas</b>	<b>Observação</b>
2005	BSC	47%	37%	Ano em que a Empresa deu plena prioridade ao Planejamento.
2006	BSC	48%	32%	Ano de consolidação dos resultados da metodologia BSC com a sistematização do ACD com a Diretoria.
2007	BSC/PES	89%	50%	Em outubro foi reduzido o escopo do planejamento à metade e reduzido de 35 indicadores medidos para 14 permitindo um % elevado.
2008	PES	68%	50%	Redefinido as dimensões iniciando o uso da metodologia PES mantendo os componentes estratégicos

**Quadro 19: Consolidação sintético dos resultados de 2005 a 2008.**

Fonte: Desenvolvimento próprio para este trabalho

Mintzberg (2000) cita dois dos denominados: “sete pecados do planejamento estratégico”:

- Os sistemas de planejamento foram praticamente concebidos para não produzir resultados; e
- Os processos do planejamento não conseguiram desenvolver opções estratégicas verdadeiras.

Prahalad (1995) afirma que o destino não é uma questão de acaso, mas uma questão de escolha, que não é algo que deve ser esperado, é algo que deve ser alcançado. Que a maior parte do planejamento estratégico é a estratégia apenas no nome, carregada de rituais e fórmulas, raramente muito criativa e até despercebida pela realidade empírica da operação da organização. Vem fortalecer que é fundamental para a sobrevivência e êxito da organização, estar devidamente integrada ao contexto ambiental de sua atuação e reproduzir seus rumos e objetivos por meio de um planejamento, e implementar com perseverança e determinação as

estratégias definidas.

Kaplan (2009) volta a ressaltar que apenas 10% das empresas executam suas estratégias e aponta as seguintes barreiras na respectiva execução: barreira da visão, onde apenas 5 % da força de trabalho entende a estratégia; barreira humana, onde apenas 25% dos gestores recebem incentivos vinculados à estratégia, barreira gerencial, onde 85% dos altos executivos gastam menos de uma hora por mês na gestão das estratégias e a barreira dos recursos, onde 60% das organizações não vinculam a estratégia ao orçamento. Ainda Kaplan (2000) afirma que mais importante do que a estratégia é a sua implementação. E afirma ainda: Tão importante quanto implementar é gerenciar a estratégia.

Os resultados globais analisados do planejamento estratégico do SERPRO, nos exercícios analisados, confirmam as abordagens de Mintzberg, Prahalad e Kaplan. Isto fica ainda mais evidente quando verifica-se que, na perspectiva resultado, onde são retratados os resultados quantitativos monetários, o SERPRO teve excelentes resultados neste período, no entanto quando se aborda a organização com um todo, no conjunto de estratégias estabelecidas e metas a serem alcançadas, o resultado é extremamente deficiente pois no exercício de 2005 somente 47% das estratégias foram realizadas e no exercício de 2006 somente 48%. Já no exercício de 2007 houve uma melhora acentuada nos resultados globais elevando o percentual de realização das estratégias para 89%. Vale ressaltar que neste exercício houve mudança de diretoria e um redirecionamento da empresa, ocorrido em outubro/2007, onde o volume de estratégias estabelecidas que eram de 8 foram reduzidas para 5 e os 35 indicadores resultados foram reduzidos para 14.

Portanto, depreende-se que, foram mantidas as estratégias voltadas para a operação, ou seja, para as perspectivas de processos, pessoas, resultados, onde se concentra a maioria dos ativos tangíveis com seus indicadores quantitativos contabilizados. Em 2008, exercício caracterizado pela implantação da metodologia PES, onde foi constatado que os dados e o conhecimento acumulado com a metodologia BSC foi descontinuada e não migrada, havendo um novo recomeço no processo de planejamento do SERPRO. Foram utilizadas as informações relativas as metas e execução das estratégias, extraídas do Relatório Anual de Gestão do SERPRO. O % de realização das estratégias planejadas para 2008 foi de 68%.

Os rumos a serem trilhados pelo SERPRO, para os exercícios em questão, estavam retratados nos objetivos estratégicos estabelecidos e o destino

definido para ser alcançado estava representado nas metas fixadas para cada estratégia. Como o resultado médio de execução das estratégias, nos quatro exercícios pesquisados, ficaram na ordem de 62%, sendo que as estratégias totalmente realizadas, em relação ao planejado foram de 42%, conforme demonstrado no quadro 18 - Consolidação sintético dos resultados. Desta forma pode-se concluir que com a média de realização em torno de 62%, os resultados alcançados são muito inferiores aos planejados, o que já se reflete nos resultados finais do SERPRO, conforme abordado na conclusão da presente monografia.

Complementando esta análise, pode-se observar no quadro 19 – Comparativo do desempenho global 2005 a 2008 que as estratégias/objetivos estratégicos voltados para as perspectivas, ou dimensões, resultado, processos e pessoas, obtiveram um percentual de realização bastante elevado, em todos os exercícios, sendo na maioria dos indicadores resultantes o resultado ficou muito próximo de 100% da meta estabelecida. Isto denota que os ativos tangíveis, necessários para a operacionalização da empresa, são devidamente planejados, acompanhados e avaliados, pois seus resultados estão dentro do que foi planejado.

Já nas perspectivas, e agora dimensões, tecnologia, clientes e sociedade, a situação é totalmente inversa, sendo os percentuais de realização muito inferiores das metas estabelecidas, demonstrando baixa maturidade para a definição e gestão de estratégias nestas perspectivas ou dimensões.

Desta análise verifica-se que o SERPRO está apto e tem competência no gerenciamento da sua operação com êxito, e assim vem fazendo, pois, os resultados da realização das estratégias confirmam esta assertiva. Já os resultados apresentados nas perspectivas: tecnologia, clientes e sociedade, denotam a necessidade de melhorias para o planejamento e gestão voltada para estas perspectivas.

Em tecnologia, que é a essência do negócio do SERPRO, conforme citado nos componentes estratégicos, “Tecnologia da Informação e Comunicação” os resultados apontam para uma baixa realização das estratégias estabelecidas no planejamento, o que pode comprometer o êxito da operação, na medida em que não se efetivam as ações planejadas para a atualização e a evolução tecnológica que sustenta a operação e o negócio da Empresa.

Na perspectiva, ou dimensão, clientes, os resultados do planejamento demonstram baixa realização. Em outubro de 2007 a diretoria do SERPRO cancelou

todas as estratégias voltadas para esta perspectiva naquele exercício, deixando claro que esta não é a sua prioridade. Como a razão da existência de toda empresa é a sua clientela, mesmo no escopo de uma empresa pública, haja vista que há serviços prestados, contratos firmados, níveis de serviços a serem cumpridos e a concorrência no mercado, há uma aparente crise de identidade ou de foco da organização, pois como afirma a missão do SERPRO: “Prover e integrar soluções em Tecnologia da Informação e Comunicações para o êxito da gestão das finanças públicas e da governança do estado, em benefício da sociedade”.

Na perspectiva sociedade também há um descompasso entre a baixa realização das estratégias estabelecidas no planejamento dos exercícios pesquisados e a missão do SERPRO que define em seu final “.....em benefício da sociedade”.

#### 5.2.1. Análise dos Resultados da Pesquisa de Campo

Os dados constantes nos quadros 13 a 17 anteriormente demonstrados, e de forma consolidada no quadro 19 – Resultados globais consolidados da pesquisa de campo, correspondem a percepção identificada sobre o planejamento estratégico do SERPRO, nas suas várias etapas definidas e pesquisadas, junto a amostra do universo pesquisado de Superintendentes e gerentes operacionais do SERPRO, cujas informações coletadas foram agregados em temas e avaliações semelhantes, conforme recomenda as técnicas de pesquisa, para facilitar a consolidação e análise.

QUADRO CONSOLIDADO DO RESULTADO DA PESQUISA INDIVIDUAL REALIZADA NO SERPRO EM ABRIL/2000 RELATIVO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO					
% de aderência com o processo, de participação na elaboração das estratégias, de domínio dos componentes estratégicos, do direcionamento estratégico, das estratégias definidas, da prática de desdobramento e disseminação do planejamento para os empregados, da percepção da identificação das atividades dos empregados com o planejamento, da percepção dos resultados alcançados com a realização das estratégias nos últimos exercícios e por perspectivas e dimensões e da avaliação do processo de planejamento efetuado pelas áreas operacionais do SERPRO					
Etapas do Planejamento	Elevada Participação Pleno domínio do processo Conhecimento amplo das estratégias definidas Total identificação dos colaboradores com o planejamento Percepção ótima dos resultados alcançados Avaliação sistemática e na periodicidade adequada	Boa Participação Bom domínio do processo Conhecimento das estratégias definidas Identificação dos colaboradores com o planejamento Boa percepção dos resultados alcançados Avaliação sistemática e na periodicidade possível	Participação regular Domínio regular do processo Conhecimento regular das estratégias definidas Identificação regular dos colaboradores com o planejamento Percepção regular dos resultados alcançados Avaliação eventual na periodicidade inadequada	Baixa Participação Domínio regular do processo Conhecimento regular das estratégias definidas Identificação superficial dos colaboradores com o planejamento Percepção regular dos resultados alcançados Avaliação não sistemática e na periodicidade inadequada	Não Participa do processo Não conhece o processo Desconhecimento das estratégias definidas Descrédito dos colaboradores com o planejamento Percepção irreal dos resultados alcançados Não sabe ou não pratica.
1 - Processo do planejamento do SERPRO	22%	38%	19%	22%	0%
2 - Direcionamento Empresarial	39%	24%	2%	6%	30%
3 - Realização do planejamento	22%	16%	38%	20%	4%
4 - Realização das estratégias, acompanhamento e percepção dos resultados	18%	19%	26%	25%	12%
5 - Avaliação do processo de planejamento	26%	44%	8%	8%	14%

**Quadro 20 - Resultados globais consolidados da pesquisa de campo**

Fonte: Desenvolvimento próprio para este trabalho

Em termos globais os resultados apresentados denotam coerência com toda a fundamentação científica utilizada no referencial teórico, em especial com relação a Kaplan, Mintzberg e Prahalad, onde afirmam que o mais importante que estabelecer a estratégica é realizá-la, caso contrário não há razão para efetuar o planejamento. Que o foco principal do planejamento está na execução das estratégias estabelecidas, caso contrário o planejamento transforma-se em uma obra de ficção ou de domínio dos assessores para dar satisfação aos investidores, mas com baixa ou nenhuma vinculação prática com a operação e o corpo gerencial e funcional da organização.

### 5.2.2. Análise da Etapa do Processo de Planejamento

Os resultados coletados da pesquisa demonstram que a etapa correspondente ao processo de planejamento estratégico do SERPRO é conhecida

e praticada, com a participação dos pesquisados, cujo percentual afirmativo foi de 63%, considerando a graduação da pesquisa como ótimo e bom. Destaca-se nesta etapa pesquisada, em conformidade aos fundamentos científicos explorados no referencial teórico por Kaplan, Mintzberg e Prahalad, apresentados no presente trabalho, a questão da responsabilidade do processo de planejamento na organização. Conforme os resultados coletados na pesquisa, a atribuição da responsabilidade do planejamento estratégico do SERPRO a Coordenação de Planejamento e Organização – CEPLO, um Órgão de assessoria da Diretoria e não ao Diretor Presidente, que é o executivo chefe da Empresa, como recomenda os autores acima citados. Kaplan (2009) cita que um dos requisitos indispensáveis para o êxito da implementação das estratégias estabelecidas no planejamento estratégico da organização, referenciando suas inúmeras experiências nos vários países e continentes, é a liderança do CEO – Chief Executive Organization, ou seja, o líder maior da organização. O fator pesquisado, que ficou extremamente destacado, é que no entendimento de 90% dos pesquisados, a responsabilidade pelo planejamento estratégico da Empresa compete a Coordenação Estratégica de Planejamento e Organização - CEPLO, Órgão subordinado ao Diretor Superintendente do SERPRO e somente um dos pesquisados indicou que o responsável pelo planejamento estratégico do SERPRO era o Diretor Presidente, conforme resultados coletados constantes no quadro 12 – Processo de planejamento estratégico.

Outros aspecto extremamente relevante diz respeito ao acompanhamento da execução das estratégias, pois tem sido o elo mais fraco da corrente que corresponde ao processo de gestão da execução das estratégias. Isto contribui para o descrédito e também o enfraquecimento no processo de planejamento, por todas as partes interessadas na organização.

### 5.2.3. Análise da Etapa do Direcionamento Empresarial

Na etapa correspondente ao direcionamento empresarial 63%, dos pesquisados responderam de forma afirmativa o conhecimento das estratégias estabelecidas, dos componentes estratégicos e dos rumos definidos para a

Empresa. O destaque negativo ficou por conta da definição das estratégias de forma centralizada e sem a participação do CONGER – Conselho Gerencial do SERPRO, formado pela Diretoria, Coordenações Estratégicas e Superintendentes das áreas Comercial, Administrativa, Gestão e de Produtos e Serviços, cujos pesquisados foram notificados de quais eram as estratégias definidas, sem a possibilidade de participação na definição ou no aperfeiçoamento.

#### **5.2.4. Análise da Etapa da Realização do Planejamento**

Nesta etapa houve uma maior dispersão nos percentuais de respostas para as questões apresentadas. Considerando a graduação da pesquisa como ótimo e bom, as respostas totalizaram em 38%, sendo que outros 38% de respostas foram para regular conhecimento, participação, desdobramento do planejamento e disseminação e finalmente com a graduação baixa foram 20% das respostas dos pesquisados. Desta forma observa-se que apesar do processo de planejamento estar bem situado em termos de percepção dos executivos operacionais, a questão da aplicação deste processo no que diz respeito à realização do planejamento requer uma melhoria no nivelamento das orientações e práticas requeridas. Prahalad e Kaplan ressaltam em várias passagens de suas obras a necessidade de que as estratégias estabelecidas sejam simples e de fácil entendimento por todas as áreas envolvidas, mantendo a característica e abrangência necessária para cada organização. Portanto as organizações devem buscar o método que melhor se adapte ao seu negócio, desde que a formulação observe todas as principais variáveis intervenientes, interna e externa, e formulem as suas estratégias, levando sempre em consideração de que elas serão implementadas e para tal devem ser perfeitamente entendidas pela área operacional e por toda a organização.

#### **5.2.5. Análise da Etapa da Realização das Estratégias**

Nesta etapa há três enfoques específicos pesquisados e analisados:

A primeira questão diz respeito ao tempo que o executivo dedica ao planejamento estratégico em sua área de atuação e a segunda com relação a sua percepção dos resultados obtidos com a realização das estratégias nos exercícios pesquisados e a terceira em relação às estratégias específicas voltadas para as perspectivas ou dimensões. No que diz respeito ao tempo dedicado a análise, orientação, acompanhamento, disseminação e avaliação do processo, as respostas apontaram que 22% dos entrevistados indicaram que dedicam até 8 horas mensais com o planejamento, 22% responderam que dedicam até 2 horas mensais, 11% dedicam até 8 horas trimestrais e 44% não souberam precisar quanto tempo dedicam ao planejamento estratégico. Desta forma nota-se a pouca dedicação voltada para o planejamento, delegando esta função aos coordenadores de planejamento setorial, que pode ser o reflexo da conduta da direção do SERPRO, que delega este papel para a CEPLO, conforme constatado na etapa do processo de planejamento. Este fato não é exclusivo do SERPRO, e os autores tem pesquisado suas causas, conforme pode ser observado na afirmativa de Kaplan (2009) ressaltando que apenas 10% das empresas executam suas estratégias integralmente e aponta as seguintes barreiras na respectiva execução: barreira da visão, .....barreira gerencial, onde 85% dos altos executivos gastam menos de uma hora por mês na gestão das estratégias e a barreira dos recursos, onde 60% das organizações não vinculam a estratégia ao orçamento.

No enfoque de percepção da execução das estratégias, que é a materialização de todo o desejo expressado pela organização em seu planejamento, foi observado os seguintes resultados: 18% dos pesquisados responderam que a realização das estratégias, no período pesquisado, ficou abaixo de 50%, 19% responderam que a realização das estratégias ficou entre 51 a 60%, 26% responderam que foi no intervalo de 61 a 70%, 25% responderam que a realização ficou no intervalo de 71 a 100% e 12% não souberam responder. A dispersão dos resultados e a divergência constatada entre a percepção dos executivos das áreas operacionais, objeto da pesquisa de campo em relação aos resultados quantitativos verificados no item 5.2, demonstram que a percepção dos executivos operacionais está bem distante da realidade realizada pelo planejamento no período pesquisado.

Considerando que a média de realização no período foi em torno de 62% demonstrado nos dados quantitativos, podemos afirmar que somente 37% dos pesquisados estão perfeitamente sintonizados com os resultados alcançados. Se



considerarmos que a entrevista é subjetiva e espontânea, onde estes executivos nem sempre são os mesmos ao longo do período, pelas mudanças naturais da Empresa e que não é possível lembrar dos números de forma tão precisa, ainda assim este percentual é muito baixo em relação a realidade. Há uma percepção muito mais otimista sobre os resultados alcançados pela Empresa na realização das suas estratégias quanto aos resultados verdadeiros, o que na prática demonstra que estes executivos tem a percepção dos resultados onde suas áreas tem participação direta, embora tenham dificuldade de perceber a Empresa como um todo. Isto vem confirmar a boa performance dos resultados quantitativos alcançados, nos exercícios pesquisados, nas perspectivas operacionais de pessoas, processos e resultados.

No enfoque de realização das estratégias voltadas especificamente para as perspectivas, resultados, processos, pessoas, tecnologia, clientes e sociedade, os números foram semelhantes aos apurados para a avaliação global da realização do planejamento, com percentuais muito próximos. O que se destaca nestes dois enfoques de execução das estratégias, é que para os exercícios de 2005 e 2006 onde houve uma atuação intensa da Empresa, conforme farta documentação apresentada dos eventos realizados, com o acompanhamento dos resultados pela análise crítica de desempenho com a diretoria da Empresa, a percepção dos pesquisados é extremamente positiva tendo suas respostas acima de 70% e na realidade os resultados quantitativos alcançados no planejamento ficaram abaixo de 50%. Já nos exercícios de 2007 e 2008 onde as respostas foram mais pessimistas, para percentuais menores, na faixa de 50 a 60% a situação é inversa, pois os resultados se modificaram e na realidade os números são bem mais positivos.

#### 5.2.6. Análise da Etapa de Avaliação do Processo do Planejamento

Os resultados obtidos nesta etapa foram: 50% responderam que a avaliação do processo de planejamento do SERPRO é realizada anualmente e outros 50% responderam que não, 38% afirmaram que a Unidade Operacional realiza a avaliação anualmente e outros 38% responderam que não; e 100% dos pesquisados responderam que a periodicidade utilizada para avaliação do processo e de adequação das estratégias planejadas não é adequada. Pode-se deduzir que

não há uma sistematização adequada no processo de avaliação do processo de planejamento utilizado pelo SERPRO, que a periodicidade utilizada na forma que esta instituída na organização não é adequada e não atender as variações dos cenários internos e externos, influenciada pelo meio ambiente do qual a Empresa faz parte o que não permite uma resposta tempestiva e estruturada no seu planejamento estratégico. Se houver uma mudança acentuada no cenário externo onde a Empresa atua, isto não irá ser refletido no planejamento estratégico e consequentemente os resultados alcançados podem estar perfeitamente alinhados com as estratégias definidas e bem divergentes do necessário, por falta de atualização das estratégias com maior regularidade e na periodicidade adequada.

As questões finais pesquisadas nesta etapa “Qual é o ponto forte do processo de planejamento do SERPRO e qual o ponto fraco?” As respostas foram obtidas apontam para uma concentração de que o ponto forte do processo é a abertura para a participação dos empregados no processo e adoção da metodologia adequada para uma empresa pública. Já em relação ao ponto fraco foi a definição das estratégias de forma centralizada e sem a participação dos superintendentes sendo apenas comunicada aos mesmos, descolamento do planejamento em relação ao processo produtivo e de prestação de serviços, só olhando o futuro e esquecendo o presente e a descontinuidade e abandono de todo o conhecimento e da evolução do processo de planejamento com o BSC causando uma perda e um vácuo na migração para o PES.

## 6. CONCLUSÕES

A experiência no processo de planejamento estratégico no SERPRO ao longo dos exercícios 2004, 2005, 2006, 2007 e 2008, demonstrou a existência de cultura no exercício de sua utilização. As modificações do direcionamento estratégico decorrentes de alterações nos ambientes internos e externos são naturais, provenientes de necessidades políticas, administrativas ou conjunturais, e o processo de planejamento tem mecanismos para absorver estas variações, desde que praticado em sua essência. A modificação de metodologias utilizadas para desenvolver e gerir o processo não alterou o contexto, apenas a forma de abordar a mesma realidade vivenciada pela empresa, mas a ruptura abrupta ocorrida com o processo utilizado até 2007, causou uma descontinuidade na evolução do processo de planejamento por deixar de considerar toda a experiência e informações acumuladas, e este reflexo foi constatado nos resultados da pesquisa de campo.

A maturidade no processo de planejamento estratégico do SERPRO, diante dos resultados quantitativos, qualitativos e da documentação analisada, demonstra que houve evolução entre 2004 a 2007 e descontinuidade para 2008, não estando ainda no estágio de um processo estabelecido. As estratégias estabelecidas pela direção da Empresa não tem o acompanhamento sistemático na sua realização, conforme percepção pesquisada junto aos executivos operacionais. As estratégias voltadas para o operacional são viabilizadas, pois, fazem parte do dia a dia das respectivas áreas e não por fazerem parte do planejamento. As demais estratégias tiveram baixa realização, o que denota que não são priorizadas ou que não tem a devida atualização no processo, por ocasião de mudança dos cenários intervenientes. O período de reavaliação do processo de planejamento é inadequado, segundo a pesquisa, o que confirma esta hipótese.

A internalização e a prática, do processo de planejamento estratégico do SEPPRO, nas áreas operacionais pesquisadas tem características distintas, não seguindo um padrão ou sistemática corporativa para todas as etapas estabelecidas e a sua responsabilidade é atribuída aos coordenadores de planejamento setoriais e não ao Superintendente. Esta realidade é o reflexo da forma como o processo é conduzido no SERPRO, pois na questão que tratou deste aspecto, 90% dos entrevistados atribuem a responsabilidade do planejamento estratégico do SERPRO

para a Coordenação de Planejamento e Organização – CEPLO, Órgão de assessoria da diretoria da Empresa e não ao seu principal dirigente, o diretor presidente.

Os resultados apurados na pesquisa quantitativa demonstram que há um enfoque mais voltado para os processos internos da Empresa, conforme caracterizados pelos % de realização das estratégias direcionadas as perspectivas, e agora dimensões, pessoas, processos/gestão e organização e resultados. Isto também ficou evidenciado na pesquisa qualitativa onde os executivos responsáveis pelas áreas operacionais do SERPRO demonstraram uma percepção otimista em relação à realização das estratégias, pois tratam com maior intensidade os recursos tangíveis da organização.

O baixo % de realização das estratégias voltadas para as perspectivas que referenciam o ambiente externo, a exemplo de clientes e sociedade, demonstram que há um descolamento entre o direcionamento estratégico empresarial, mais especificamente no que diz respeito aos componentes estratégicos estabelecidos para a Empresa, pois apesar do direcionamento apontar para êxito da gestão das finanças públicas e da governança do Estado em benefício da sociedade, os resultados da execução das estratégias correspondentes demonstram exatamente o contrário. Nos exercícios de 2007 e 2007 não há resultados para as estratégias voltadas para este segmento de atuação.

As estratégias voltadas para a perspectiva tecnologia tiveram uma baixa realização em relação ao planejado, em todos os exercícios, inclusive a percepção dos entrevistados apontou para um baixo percentual de realização, demonstrando a realidade empresarial vivenciada neste aspecto. Como a tecnologia é a base de sustentação da Empresa, sendo o principal recurso dos serviços prestados aos seus clientes, estando destacado nos componentes estratégicos, em especial na visão: “Líder em Soluções de Tecnologia da Informação de Comunicações para realização das Políticas Públicas”, na missão: “Prover e integrar soluções em Tecnologia da Informação e Comunicação para o êxito da gestão das finanças públicas e da governança do Estado, em benefício da sociedade” e também como negócio: “Tecnologia da Informação e Comunicação”; o impacto da não realização destas estratégias já pode ser observada nos indicadores das estratégias da perspectiva resultado e pode estar impactando negativamente o negócio e os resultados da Empresa.

Conforme pode ser observado nos resultados apresentados na figura 18 Desempenho Global 2005 – 2008, o impacto decorrente da não realização das estratégias no planejamento estratégico e nos resultados do SERPRO está retratado na ausência de resultados alocados para as estratégias voltadas para clientes governo nos exercícios de 2007 e 2008, na perspectiva ou dimensão tecnologia onde inexistem resultados para as estratégias dos exercícios anteriores que foram descontinuadas a exemplo da atualização tecnológica, e a única estratégia que está sendo mantida e aferida trata do desenvolvimento de soluções em padrões abertos, embora o resultado obtido em 2008 foi de (-73,70%) em relação a meta estabelecida.

Observando a perspectiva resultados na mesma figura citada, os seguintes impactos podem ser verificados: O indicador ROE, comumente utilizados pelas organizações teve a seguinte evolução: em 2005, 100% da meta realizada, em 2006, 114% da meta realizada, em 2007, não houve medição deste indicador e em 2008, (-93,98%). O indicador EBITA teve os seguintes resultados: em 2005, 200% da meta realizada, em 2006, 235% da meta realizada, em 2007, 112,32% da meta realizada e em 2008, 44,31% de realização da meta estabelecida. O indicador referente ao saldo em caixa teve a seguinte evolução: em 2006, 66% da meta estabelecida, em 2007, 102% de realização da meta estabelecida e em 2008, (-10,98%) da meta estabelecida.

Segundo o método adotado de pesquisa e os resultados alcançados, pode-se afirmar que há convergências e divergências no processo de governança e gestão estratégica do SERPRO em relação com a teoria referencial utilizada, em especial nos seguintes aspectos:

Há convergência entre o % de realização das estratégias do SERPRO que está em torno de 60% com 37% das estratégias realizadas integralmente, no período correspondente, e a afirmativa de Prahalad ressaltando que apenas 10% das empresas executam suas estratégias integralmente. Outro aspecto alinhado com este mesmo autor diz respeito a barreira gerencial existente para efeito da dedicação ao planejamento, pois afirma que 85% dos altos executivos gastam menos de uma hora por mês na gestão das estratégias. No caso do SERPRO o resultado apontou que apenas 22% dos executivos dedicam até oito horas mensais para o planejamento.

No que diz respeito à responsabilidade pelo processo de planejamento há

uma divergência bem evidenciada entre os fundamentos científicos explorados no referencial teórico por Kaplan, Mintzberg e Prahalad e a realidade constatada na pesquisa, onde 90% dos entrevistados atribuem a responsabilidade do processo de planejamento na organização para um órgão de assessoria, a CEPLO, e não ao seu principal líder, o Diretor Presidente, como defendem os autores referenciados.

Os resultados apurados indicam uma atuação empresarial voltada para os processos internos, ou seja, na realização das estratégias relativas às perspectivas pessoas, processos e resultados, isto vem de encontro a Mintzberg (2000) quando o mesmo afirma de que as estratégias devem olhar para fora, isto é, para o meio ambiente e o mercado em que atua, mas também para cima, para a grande visão da Empresa.

As limitações constantes no presente trabalho compreendem o foco em uma empresa pública de tecnologia de informação e comunicação, cujos resultados acima apresentados e analisados, referem-se ao planejamento estratégico no período de 2005 a 2008 e o universo pesquisado foi concentrado nas superintendências operacionais e alguns gerentes.

Considerando os limites acima apresentados, surgem oportunidades de propostas de trabalhos futuros, para ampliar e complementar a presente pesquisa, tais como: ampliar esta pesquisa para outras empresas públicas e privadas de tecnologia da informação, ampliar para outras empresas públicas e privadas de vários segmentos de atuação não se limitando a TI e aprofundar a presente pesquisa para todo o corpo gerencial e funcional da empresa objeto do estudo de caso.

Finalizando vale registrar a divergência constatada entre os resultados da pesquisa quantitativa com a pesquisa qualitativa, indicando que o método aplicado permitiu verificar a divergência acentuada e otimista, ocorrida na percepção dos componentes da amostra selecionada em relação à execução das estratégias, colocando em dúvida se o produto do planejamento estratégico do SERPRO, desenvolvido, publicado e executado, representa efetivamente suas necessidades empresariais.

## REFERÊNCIAS

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. A construção do corpus: princípio para a Coleta de dados qualitativos. In: BAUER, Martin W e AORTS, Bas. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 4. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2005. cap. 2.

BRASIL. **Decreto-lei nº 3.972**, de 16 de outubro de 2001. Disponível em: <<http://planalto.gov.br>> . Acesso em Jun./2009.

BRASIL. **Lei nº 4.516**, de 01 de dezembro de 1964. Disponível em: <<http://planalto.gov.br>> . Acesso em Jun./2009.

BRASIL. **Lei nº 5.615**, de 13/10/1970. Disponível em: <<http://planalto.gov.br>> . Acesso em Jun./2009.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisas em Administração**. 7ª. ed. Porto Alegre: Artmed&Bookman, 2003. p.91-147.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed&Bookman, 2007. p. 89-229.

GARY, H.; PRAHALAD, C.K. **Competindo Pelo Futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

GODOY, Arlinda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, V.35, n. 2, p.57-63, mar./abr.1995.

GUNTER, Hartmut. A. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, V.22, N.2, p.210-210, mai-ago/2006.

KAPLAN, S. R.; NORTON, D.P. **Organização Orientada para a Estratégia**. 4ª. ed. Rio de Janeiro: Editoria Campus, 2001.

KAPLAN, S.R.; NORTON, D.P. **A execução Premium: A obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2009.

MOTTA, Paulo Roberto, **Transformação organizacional**. Rio de Janeiro:

Qualitymark, 1999.

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 1a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NETO, Carvalho. **Como fazer uma monografia**. 1ª ed. Fortaleza: Texto & Contexto Editora, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 6ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

SERPRO. **Home page**. Disponível em: [http://www.serpro.gov.br/instituicao/processos\\_de\\_contas\\_anuais/2007](http://www.serpro.gov.br/instituicao/processos_de_contas_anuais/2007). Acesso em: 09 jun. 2009a.

SERPRO. **Home page**. Disponível em: [http://www.serpro.gov.br/instituicao/processos\\_de\\_contas\\_anuais/2008](http://www.serpro.gov.br/instituicao/processos_de_contas_anuais/2008). Acesso em: 09 jun. 2009a.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro : Campus, 2001.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora ATLAS, 2000.

WEILL. P.; ROSS. J.R. **Governança de Tecnologia da Informação**: como as empresas com melhor desempenho administram os direitos decisórios de TI na busca por resultados superiores. 1ª. ed. São Paulo: M.Books, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre:



Bookman, 2005. p.19-170