

UTILIZAÇÃO DO BPM COM FOCO NO DESEMPENHO FINANCEIRO DE UMA INSTITUIÇÃO DE SERVIÇOS SOCIAIS AUTÔNOMOS

USE OF BPM WITH FOCUS ON FINANCIAL PERFORMANCE OF AN AUTONOMOUS INSTITUTION OF SOCIAL SERVICES

Alexandre Ramires, Clarissa Menezes*
Adolfo Vanti**

* Mestrandos em Administração na Unisinos.
alexandre.ramires@gmail.com,
menezesclarissa@hotmail.com

** Professor Titular Unisinos – Programa de Pós-Graduação em Administração e Ciências Contábeis. avanti@unisinos.br

Resumo

A participação da Tecnologia da Informação (TI) nas atividades organizacionais tem aumentado constantemente. O enfoque em máquinas e outros meios físicos cedeu espaço aos softwares e sistemas, principalmente àqueles utilizados para apoio à decisão. Do ponto de vista do negócio, a TI atualmente está vinculada à efetividade dos resultados e também ao desempenho organizacional. No intuito de facilitar as análises de desempenho, especialmente do desempenho financeiro, é que este trabalho foi estruturado. Através de uma visão de empresa integrada, buscou-se a utilização da metodologia *Business Performance Management* (BPM) para promover a mudança de uma visão departamental para um foco em processos. A aplicação desta metodologia foi realizada à luz da Teoria Institucional em uma entidade de Serviços Sociais Autônomos (SSA), o Senac-RS. Desta forma, este artigo pretende responder a seguinte questão-problema: como a utilização do BPM pode contribuir para a melhoria do desempenho financeiro em uma instituição de serviços sociais autônomos (SSA)? Como resultados, pôde-se perceber uma análise do desempenho financeiro com maior acurácia, eficiência e agilidade. Além disso, o desdobramento da estratégia em indicadores táticos permitiu tratar os desvios de resultados negativos antes que os mesmos pudessem impactar o desempenho financeiro como um todo.

Palavras-chave: *Business Performance Management*. Desempenho Financeiro. Governança. Serviços Sociais Autônomos.

Abstract

The contribution of Information Technology (IT) in organizational activities has increased. The focus on machines and other media, gave way to software and systems, particularly those used for decision support. From the business standpoint, IT is currently linked to the effectiveness of results and also to organizational performance. In perspective to facilitate the analysis of performance, especially in financial performance is that this work is structured. Through a vision of an integrated company, we attempted to use the methodology of Business Performance Management (BPM) to promote a change in a departmental vision for a focus on processes. The application of this methodology was based of Institutional Theory in an entity of Autonomous Social Services (SSA), Senac-RS. Therefore, this article intends to answer the following question problem: how to use the BPM can contribute to improved financial performance on an independent social services institution (SSA)? As a result, we could see an analysis of financial performance more accurately, efficiently and quickly. Moreover, the deployment of the strategy in dealing with tactical sliders allowed deviations of negative results before they could impact the financial performance as a whole.

Keywords: Business Performance Management. Financial Performance. Governance. Institution of Autonomous Social Services.

1 Introdução

A gestão do desempenho tem vários nomes na literatura de negócios e comércio, o que inclui *Business Process Management* (BPM), gestão de desempenho corporativo (CPM), gestão do desempenho empresarial (EPM), gestão estratégica da empresa (SEM). Embora com tantas nomenclaturas diferentes, todas essas têm essencialmente o mesmo significado.

Em seus estudos, Mintzberg (2008) conceitua planejamento como sendo “um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na

forma de um sistema integrado de decisões”. Neste sentido, a instituição em análise elabora seu planejamento estratégico embasado na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), que é utilizada desde 2003. A lacuna percebida na organização refere-se à dificuldade de desdobrar a estratégia da organização em indicadores táticos.

Por este motivo, foi proposta a utilização da metodologia do *Business Performance Management* (BPM) para auxiliar neste desdobramento entre processos TI e os negócios da organização, pois a simples adoção de um *Business Intelligence* (BI) não forneceria os resultados que a organização almeja atualmente. Busca-se a criação de um modelo para a medição de desempenho da organização através de BPM, contendo atributos normativos já conhecidos e academicamente sedimentados dos sistemas de medição de desempenho das organizações, acrescidos de conceitos fundamentais de um modelo arquitetônico para controle de processos de negócio.

A necessidade de usar TI para reformular velhos processos, ao invés de apenas automatizar práticas existentes, foi percebida por vários acadêmicos e executivos (DAVENPORT e SHORT, 1990 e VENKATRAMAN, 1994).

Conforme afirma Rezende (2002, p. 10),

É necessário, portanto, que as organizações tenham seus planejamentos (empresarial e de TI) integrados, coerentes e com sinergia, onde as estratégias empresariais e as estratégias da TI devem estar plenamente alinhadas entre si. Porém, a realidade empresarial vem enfrentando dificuldades no alinhamento e na sinergia de seus planejamentos quando envolvem e/ou necessitam da TI e de seus recursos.

Mas o material que se tem escrito ainda está fortemente embasado nos modelos de alinhamento, não expressando a real situação das organizações na prática, principalmente no que diz respeito às dificuldades de implementação e da contribuição aos resultados da organização, onde são envolvidos diversos e divergentes fatores para o sucesso dessa atividade. Entretanto, o grau em que este alinhamento se apresenta nas organizações depende de diversos fatores. Estes fatores englobam o conhecimento do assunto pela gestão, a infraestrutura e a cultura organizacional, a natureza do negócio, a tecnologia em uso e a habilidade da empresa em gerenciar mudanças.

Este trabalho tem como objetivo a aplicação de uma metodologia visando agregar valor aos negócios, com a perspectiva de melhoria no desempenho organizacional, através de uma visão do desempenho financeiro integrado, promovendo a mudança de uma atuação departamental para processos, visto que a instituição já faz uso da certificação *International Organization for Standardization* (ISO) e de modelos de excelência de gestão como o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP) e Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) visando uma governança corporativa integrada. Desta forma, busca-se responder a seguinte questão-problema: como a utilização do BPM pode contribuir para a melhoria do desempenho financeiro em uma instituição de serviços sociais autônomos (SSA)?

2 Referencial teórico

2.1 Conceito de Entidade de Serviços Sociais Autônomos ou Paraestatal

Para Meirelles (2000), as instituições de SSA são aquelas instituídas por lei, com personalidade de direito privado, para ministrar assistência ou ensino a certas categorias sociais ou grupos profissionais, sem fins lucrativos, mantidos por dotações orçamentárias ou por contribuições parafiscais; são entes paraestatais, de cooperação com o poder público, com administração e patrimônio próprios.

Embora oficializados pelo Estado, não integram a administração direta nem a indireta, mas trabalham ao lado do Estado, sob seu amparo, cooperando nos setores, atividades e serviços que lhes são atribuídos, por serem considerados de interesse específico de determinados beneficiários (MEIRELLES, 2000).

Por gerirem recursos que perpassam pelos entes públicos e por possuírem alguns privilégios de pessoas jurídicas de direito público, essas entidades devem submeter-se a algumas normas também do âmbito público, por exemplo, utilizar licitação para seus processos de compras e prestar contas ao Tribunal de Contas da União, conforme Vareschini (2007).

Atualmente, a expressão “entidades de SSA” ou “entidades paraestatais” indicam um conjunto de entidades associativas que desempenham serviços autônomos, sendo essa autonomia tanto administrativa quando financeira.

2.2 A Instituição em Análise

Uma das abordagens da Teoria Institucional é a diferenciação entre os conceitos de organização e de instituição. Segundo Selznick (1957), “organizações são instrumentos técnicos, planejados como meios para finalidades definidas. São julgadas como projetos: são percíveis”. Desta forma, o autor defende que as organizações são compostas por grupos de indivíduos reunidos a partir de um propósito comum, os quais obedecem a normas e regras de condutas pré-estabelecidas.

Quando Selznick (1957) menciona que o conceito de Instituição ocorre no momento em que “uma organização adquire uma identidade própria, distinta, torna-se uma instituição”. Para o autor, as instituições são produtos naturais das pressões do ambiente externo e da sociedade, sendo adaptáveis e receptivas. Ao abordar o papel da liderança, menciona que cabe a ela gerenciar a transição de uma organização para instituição, além de preocupar-se com a manutenção da integridade institucional e não apenas com a gerência administrativa.

Institucionalização é um processo. É algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalhou, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, e a maneira como se adaptou ao seu ambiente [...] o grau de institucionalismo depende da proteção que existe para a interação pessoal com o grupo. (SELZNICK, 1957, p. 17).

Por entender que os conceitos mencionados acima permitem que se trate a empresa objeto deste estudo como uma instituição, será utilizado o embasamento da Teoria Institucional para suportar os conceitos e aplicações que serão abordados neste trabalho.

A instituição em estudo, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) foi criado em 1946 pela Confederação Nacional do Comércio (CNC) através do Decreto-Lei 8.621. Com a missão de promover a educação profissional para os brasileiros na área do comércio de bens, serviços e turismo, o SENAC difundiu-se pelo país criando as administrações regionais em cada Estado da Federação.

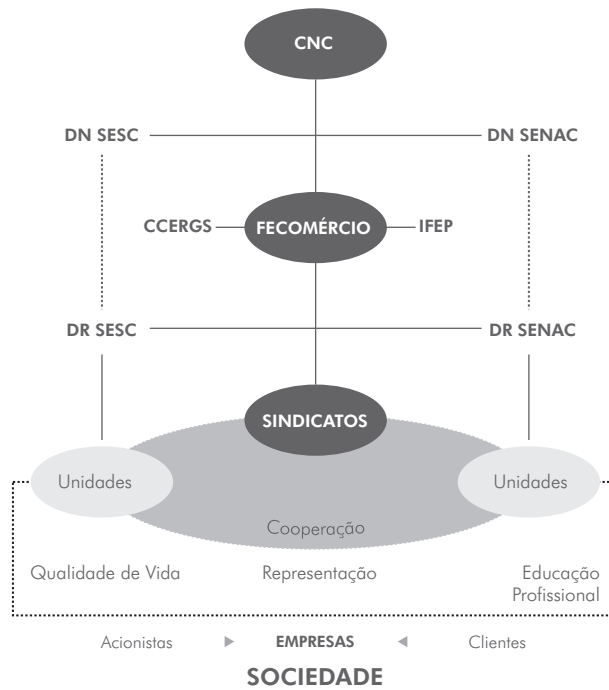


Figura 1. Estrutura Confederação Nacional do Comércio

Fonte: Relatório de Gestão 2009 – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC-RS

Administração Regional do SENAC no Rio Grande do Sul, o Senac-RS foi criado em 13 de setembro de 1946 e atualmente possuiu 40 Unidades, sendo 4 Faculdades, aproximadamente 1.600 funcionários, e atua nos 496 municípios do Estado por meio de sua unidade móvel e dos balcões de atendimento.

Conforme Morgan (2007, p. 131): “a cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social”, ora, se o construto fundamental da teoria institucional é a legitimidade, essa é baseada na percepção dos indivíduos, e o comportamento deles deve refletir as formas e comportamentos organizacionais, além de produzir impacto neles. Nessa medida, abrir a caixa preta, buscando um desempenho financeiro superior implica testar a extensão em que a Teoria Institucional pode prever o foco de atenção dos tomadores de decisão.

2.3 A Evolução da TI e os Sistemas de Apoio a Decisão

A tecnologia da informação já não é mais vista apenas como uma rede de computadores conectados para tornar mais automatizadas algumas funções operacionais. Atualmente, a TI é uma das principais responsáveis pela gestão da informação nas organizações e por isso tem seu papel intimamente relacionado à estratégia das mesmas.

Fazendo uma análise desta mudança de papel, considera Porter (1999, p. 89):

[...] de início, as empresas utilizavam a tecnologia da informação, em especial para as funções de contabilidade e manutenção de registros. Nestas aplicações, os computadores automatizavam atividades burocráticas repetitivas, como a de processamento de pedidos. Hoje, a tecnologia da informação se difunde por toda a cadeia de valores e está desempenhando funções de otimização e controle, assim como atividades executivas que exigem algum grau de julgamento.

TI, portanto, é um termo que engloba todas as formas de tecnologia utilizadas para criar, armazenar, trocar e usar informação em suas várias formas (dados, voz, imagens estáticas e em movimento). A adoção de TI é reconhecida como um processo complexo que passa pelo planejamento, avaliação do custo/benefício gerado pelo sistema e pela sua adequação à realidade organizacional. É um processo de mudança que não só abrange o ambiente tecnológico, mas também o ambiente técnico, os recursos humanos e toda a estrutura da empresa (TEIXEIRA, 2004).

Adota-se neste artigo o conceito mais abrangente de Tecnologia da Informação (TI), incluindo os sistemas de informação, o uso de *hardware* e *software*, telecomunicações, automação, recursos multimídia utilizados pelas organizações para fornecer dados, informações e conhecimento (LUFTMAN, 1996).

O conceito de Sistemas de Apoio a Decisão (ou em inglês *Decision Support Systems - DSS*) não é recente. Fenícios, Persas, Egípcios e outros povos do Oriente utilizavam esse princípio há milhares de anos, quando cruzavam informações obtidas junto à natureza em benefício próprio, tais como observar e analisar o comportamento das marés, os períodos de seca e de chuvas, a posição dos astros, entre outras, eram formas de obter informações que eram utilizadas para tomar

as decisões que permitissem a melhoria de vida de suas respectivas comunidades (BROOKSHEAR, 2000).

Os DSS's podem ser utilizados quando duas hipóteses parecem razoáveis: primeiro, boas informações podem melhorar a decisão; e em segundo lugar, quando os gerentes precisam e querem sistematizar o suporte à decisão (POWER, 2002) (livre tradução).

O mesmo autor menciona a utilização feita pelo autor Steven Alter's em 1980, o qual foi um dos pioneiros a pesquisar sobre o assunto, e identifica três principais características deste tipo de sistema: são desenhados especificamente para facilitar o processo de tomada de decisão; devem apoiar ao invés de automatizar o processo decisório; devem ser capazes de responder de forma rápida às mudanças de contexto dos tomadores de decisões.

Além disso, devido à necessidade de acessos à informação a qualquer momento e em qualquer local, muitos DSS têm sido construídos em plataforma Web (DSS-W) e podem também ser acessados através de *smartphones*.

Alguns benefícios dos DSS-W são citados por Turban, McLean e Wetherbe (2004, p. 363), como:

A capacidade de acessar fontes ricas em dados com simples procedimento de entrada e análise de dados; facilidade para recuperação de dados de forma sofisticada; facilidade de uso; redução da papelada; contribuição para tomada de decisões melhores; possibilidade para o uso mais fácil de DSS's prontos; redução de custo de desenvolvimento.

Os DSS's também podem ser utilizados por mais de uma empresa, ou por empresas que estejam envolvidas em um processo produtivo tido como estratégico.

2.4 O Business Performance Management

O gerenciamento de processos não é novidade para a maior parte das empresas, entretanto, ao longo do tempo, houve mudanças significativas na forma como esse foi alcançado. Estudos de Taylor, junto com o movimento da administração científica, introduziram no início do século passado os conceitos de eficiência, especialização e medição do processo nas organizações. O conceito de *Total Quality Management* (TQM), absorvido pelas organizações no Ocidente na década de 1980, encorajava

as organizações a se concentrarem na análise crítica de seus processos, produtos e serviços para a identificação de pequenos pontos de melhoria possíveis.

Ao final dos anos 80, surgiu o movimento da reengenharia total de processos, o *Business Process Redesign* (BPR), conforme cita Malhotra (1998), que se propunha a primordialmente recriar um processo de maneira mais simples e implementá-lo de uma só vez por meio de um programa de mudança organizacional. Posteriormente, vivenciou-se a era dos sistemas integrados de gestão empresarial, o *Enterprise Resource Planning* (ERP), com o intuito de implementar o modelo de empresa integrada e promover a mudança da visão departamental para a visão de processos.

As operações nas organizações dependem de um ou mais processos, sejam formalizados ou não, que utilizem tecnologia, em especial a de informação. Para Hammer e Stanton (1995), os processos continuam sendo fragmentados e isolados em diferentes setores de organizações tradicionais. Em consequência, permanecem difíceis de serem enxergados como parte de uma engrenagem e, portanto, de difícil gerenciamento e controle.

A aferição da *performance*, ou desempenho, leva as organizações a proverem a obtenção de *insights* (novas percepções) aos seus gestores na tomada de decisão, em busca da melhoria contínua de seus negócios. Desta forma, o termo *Business Performance Management* (BPM) foi criado para diferenciar o gerenciamento do desempenho da organização e o nível do desempenho do indivíduo na integração dos diversos componentes que suportam as práticas de gestão.

Para Smith e Fingar (2003), o BPM pretende criar uma definição simples de um processo de tal maneira que profissionais de diferentes áreas de uma organização possam ver e manipular o mesmo processo por meio de uma representação adequada, e agir nele segundo suas competências e responsabilidades. De acordo com os autores, o que diferencia o BPM dos demais movimentos é o desenvolvimento de uma capacidade que permite a área de negócio ter controle de suas necessidades presentes e futuras, acompanhando o processo de visibilidade de ponta a ponta, e de agilidade e comunicação para a sua inovação. A partir daí, visa construir uma base de entendimento comum entre as comunidades de negócio e de TI para criar processos e sistemas consistentes que refletem a realidade da organização.

Em ambas as definições pode-se notar a ênfase sobre a execução, ou seja, o uso de software para apoiar a execução dos processos operacionais. Nos últimos

anos, muitos pesquisadores e profissionais começaram a perceber que o foco tradicional sobre a execução era muito restritivo. Como resultado, novos termos como os do BPM foram inventados.

3 Metodologia da pesquisa

Para este artigo, o material consultado constitui-se de artigos, livros e periódicos, tanto na forma impressa, quanto eletrônica, submetidos ao Método de Leitura Científica que, segundo Cervo e Bervian (2002), obedece a passos sistematizados cronologicamente conforme segue:

1. *Visão sincrética* - com a leitura de reconhecimento que tem como objetivo localizar as fontes numa aproximação preliminar sobre o tema e a leitura seletiva localizando as informações de acordo com os propósitos do estudo.
2. *Visão analítica* - compreende a leitura crítico-reflexiva dos textos selecionados acompanhado de reflexão, na busca dos significados e na escolha das ideias principais.
3. *Visão sintética* - constitui a última etapa do Método de Leitura Científica que é concretizada através da leitura interpretativa.

Para Lakatos e Marconi (2010), na pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, verifica-se que a bibliografia pertinente ao tema de estudo oferece meios para definir e resolver não só problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente. A pesquisa bibliográfica tem por objetivo permitir ao pesquisador o “reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações”. Não se trata de uma repetição do que já foi escrito sobre determinado assunto, mas propicia o exame de um tema sob nova abordagem, sob uma ou mais óticas, trazendo consigo novas conclusões.

O contexto do presente estudo foi realizado em uma instituição SSA que segrega suas operações em Unidades Estratégicas de Negócio. Pretende-se descobrir se a utilização de BPM pode contribuir para a melhoria do desempenho financeiro, neste contexto, pode auxiliar a análise de resultados financeiros, proporcionando subsídios para a tomada de decisão gerencial.

4 Contextualização e mapeamento do BPM dentro da SSA

Este trabalho preocupou-se com a melhoria do desempenho organizacional em uma visão de empresa integrada, através de uma governança, promovendo a mudança de uma atuação departamental para processos, a partir de uma cultura pré-existente de utilização da certificação ISO e de modelos de excelência de gestão como PGQP e PNQ.

Rosa (2008, p. 51) menciona que:

Como qualquer modelo de gestão inovador, que exige uma mudança dos paradigmas e uma capacitação das pessoas para que possa ser adotado, os sistemas de gestão pela qualidade foram recebidos com ceticismos por muitas pessoas e encontraram dificuldade de implantação em uma série de empresas.

Entendendo o contexto organizacional, foi escolhido BPM com a intenção de aprimorar a visualização da gestão por processo, de tal forma que a evidenciação do desempenho financeiro possa ser feita utilizando nomenclaturas e conceitos amplamente difundidos no meio gerencial, em detrimento de padrões internos e pouco aderentes às demandas crescentes de competitividade de mercado.

Há preocupação também em adotar um sistema de monitoramento de desempenho que utilize indicadores táticos, possibilitando o apoio para a estratégia do negócio e o alcance dos indicadores estratégicos elencados no plano de ação e no BSC da instituição.

Além disso, a adoção do BPM pode contribuir para que a instituição tenha informações comparativas, a fim de visualizar as lacunas e as oportunidades de melhoria que podem ser implementadas para o aprendizado contínuo da organização.

A verdadeira chave para o sistema e medida de desempenho efetivo é ter uma boa estratégia. As medidas precisam ser derivadas das estratégias corporativas e de unidade de negócios e de uma análise dos principais processos de negócios necessários para alcançar as estratégias. (TURBAN, 2009, p. 28).

O alinhamento estratégico também está presente nos conceitos de governança corporativa, principalmente os abordados por Albertin e Albertin, (2010), os quais mencionam que um modelo de governança corporativa “engloba o alinhamento de objetivos, metas e expectativas em atividades que deem suporte, alinhamento e obtenção do resultado esperado. Para tanto, os recursos tangíveis e intangíveis precisam ser devidamente alocados, de modo que todo o potencial seja maximizado.”

O modelo de governança utilizado para este artigo embasa-se no trabalho de Albertin e Albertin, (2010), que estabeleceram um esquema que fornece a estrutura e as práticas para a governança em uma organização, sendo demonstrado na tabela 1.

Tabela 1: Estrutura e práticas para alinhamento

ITEM	AÇÃO	DESCRIÇÃO
A	Planejar e organizar	Estabelecer e buscar objetivos, metas e expectativas.
B	Adquirir, implementar, entregar e apoiar	Determinar uma maneira de atingir os objetivos por meio das atividades da empresa e da utilização de recursos.
C	Monitorar e controlar	Estabelecer e controlar um conjunto de diretrizes de monitoramento e divulgação de desempenho.
D	Revisar e aprender	Implementar uma estrutura bem definida e responsabilidades adequadas para governança efetiva.

Fonte: os autores

A principal lacuna de governança corporativa encontrada na instituição em análise e para a qual se destina a utilização deste trabalho é quanto ao item “c” da tabela 1, no que diz respeito ao monitoramento e controle.

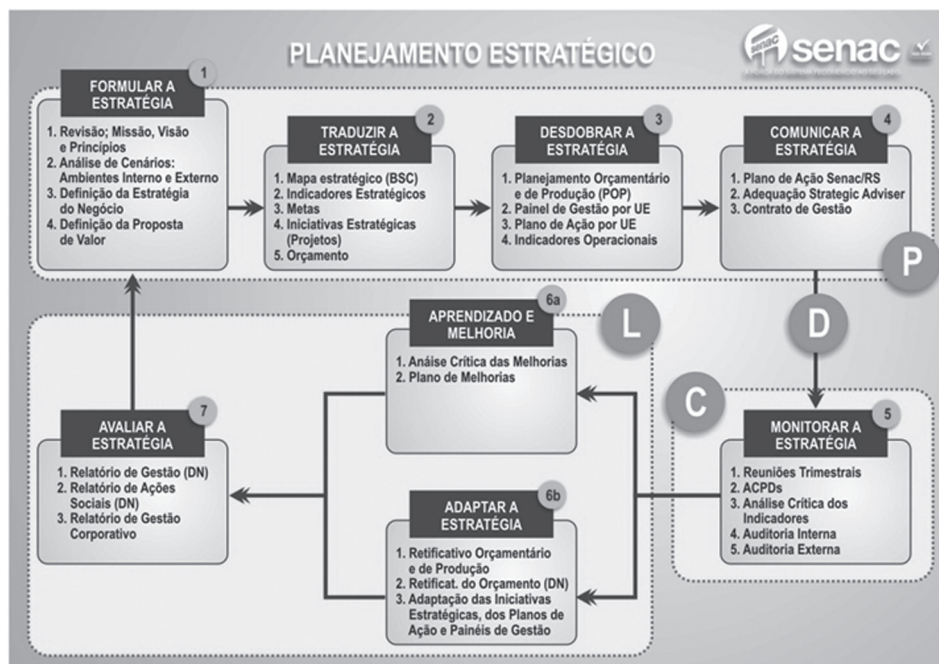


Figura 2. Framework de Formulação e Acompanhamento da Estratégia Ciclo 2009
 Fonte: Relatório de Gestão 2009 – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC-RS.

Houve também a preocupação de tornar as decisões mais técnicas e diminuir o impacto dos fatores subjetivos à tomada de decisão, como exemplo, o fator, político. Morgan (2007, p. 199), menciona que:

Muitos políticos organizacionais habilidosos controlam fluxos de informações e de conhecimento disponibilizando-os para diferentes pessoas, influenciando assim sua percepção de situações e, portanto, as maneiras como agem em relação a essas situações. Esses políticos são às vezes conhecidos como “filtros de informação” que abrem e fecham os canais de comunicação e filtram, resumem, analisam e formulam o conhecimento de acordo com uma visão do mundo que favorece seus interesses.

Segundo Morgan (2007, p. 199), “a posse da informação pertinente no momento certo, o acesso exclusivo a dados importantes ou a simples habilidade de reunir e sintetizar fatos de maneira eficiente aumentam o poder de membros organizacionais.”

Em artigo, Davenport (2005) indica a necessidade da geração de processos-padrão, em vistas à uniformização e à criação de modelos de maturidade na área de atuação da organização. Para Debevoise (2005), esses processos são compostos por regras mediadoras de informações para a tomada de decisão. Uma vez alteradas as regras de negócio, as decisões automaticamente são também modificadas.

O BPM essencialmente se inicia com a observação da organização e dos seus processos de negócio pela perspectiva do cliente, ou seja, de fora para dentro, na mesma proporção em que se visualizam os processos de dentro para fora.

Conforme relata Turban (2009, p. 198):

O Gerenciamento geralmente gasta tempo na periferia dos problemas, em vez de se concentrar nos elementos principais. Podem-se gastar horas debatendo itens de linha em um orçamento, com pouca atenção dada à estratégia, a ligação do plano financeiro à estratégia ou as pressuposições subjacentes à ligação.

No caso foco deste estudo, a demanda por uma análise mais acurada da operação da instituição partiu da diretoria executiva, que solicitou à Assessoria de Planejamento (ASPLAN) e à Assessoria de Tecnologia da Informação (ASTI) que montassem uma forma de visualização do desempenho das Unidades, proporcionando assim um melhor entendimento, agilidade e confiança no momento da análise das informações.

O Núcleo Administrativo (NAD), de onde atualmente partem as informações financeiras, foi designado para participar nesta construção, a fim de que a análise de desempenho pudesse se transformar em um processo sistematizado dentro da corporação.

Desta forma, partiu-se para a formação de um comitê, que montou o escopo, cronograma, investimentos e agenda de reuniões semanais necessárias ao acompanhamento e monitoramento deste projeto. Os objetivos propostos pelo comitê foram no sentido de estabelecer indicadores táticos que pudessem dar sustentação à estratégia definida pela organização em seu mapa estratégico. Foram elencados indicadores ligados ao controle e gerenciamento de custos, por exemplo, classificação dos custos fixos, variáveis, margem de contribuição e ponto de equilíbrio.

Devido à diversidade de produtos e capilaridade da instituição, os preços variam muito conforme a região onde ele é comercializado, isto foi levantado durante o projeto, necessitando uma padronização na formação do preço de venda. Esta padronização

mínima foi baseada no conceito de margem de contribuição, a fim de que cada venda tenha uma parcela de valor agregado que possa cobrir os custos fixos do negócio.

A instituição tem um framework de formulação e acompanhamento da estratégia organizacional bem definido e disseminado, conforme pôde ser visto na figura 2. Porém, no intuito de atingir as metas estabelecidas no plano de ação anual de forma eficaz, a eficiência financeira algumas vezes não era prioritária.

Os indicadores referentes à gestão orçamentária também foram contemplados no projeto. Para tanto, foram elencados indicadores de assertividade orçamentária, onde são comparados graficamente os valores orçados com os realizados mensalmente. A metodologia de elaboração do orçamento anual foi totalmente redesenhada, levando em conta os indicadores já mencionados acima e a necessidade de se obter alguns indicadores táticos também para este processo.

De acordo com Silva Oliveira (2001, como citado em ELIAS, 2006), o controle está diretamente ligado à função de planejamento, para assegurar que as atividades da organização sejam desempenhadas conforme planejado, por meio de retornos que possibilitem a comparação do desempenho realizado com as metas planejadas. O controle, conforme esse autor, envolve quatro etapas para ser implementado com sucesso: 1) prever os resultados das decisões na forma de medidas de desempenho; 2) reunir informações sobre o desempenho real; 3) comparar o desempenho real com o previsto e 4) verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas consequências, quando possível.

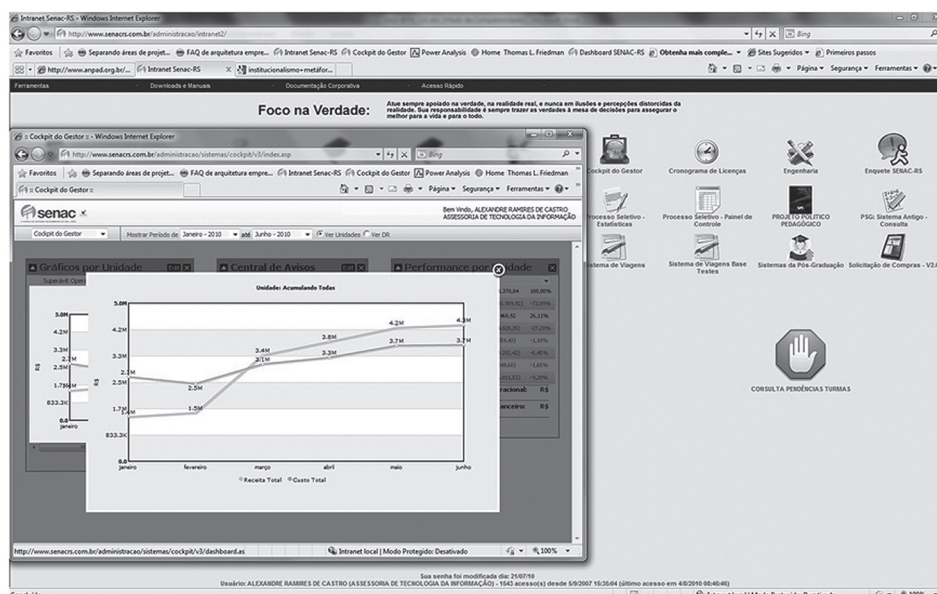


Figura 3. Cockpit do Gestor (Análise Orçado x Realizado)

Fonte: Intranet SENAC-RS.

A ASTI está migrando estes indicadores de monitoramento de desempenho para uma plataforma web, para que todos os gestores possam ter acesso a estas informações de forma ágil, fácil e em qualquer lugar. Para tanto, também está sendo preparado um glossário com os principais termos técnicos usualmente utilizados na linguagem financeira, mas que não necessariamente fazem parte do conhecimento dos gestores usuários da informação.

5 Considerações finais

Todo sistema de informação, em menor ou maior grau, engloba funções úteis ao apoio à decisão. O cerne é a capacidade da TI em auxiliar os tomadores de decisão na busca de informações relevantes, na computação e no ato reflexivo.

São amplamente aceitos os diversos estudos de Simon mostrando a capacidade da TI de estender os limites da racionalidade humana (SIMON, 1957; SIMON *et al.*, 1987). No entanto, sem deixar de reconhecer como verdadeira esta revelação, igualmente nota-se que sem uma percepção clara do contexto e dos fatores, o alinhamento que irá produzir um ambiente favorável ao desenvolvimento destes sistemas de apoio a decisão não atenderão as necessidades da organização, tanto por não saber ler ou não saber traduzir as mesmas.

Uma ferramenta de medição de desempenho realmente útil deve proporcionar o cruzamento de informações das quais os gestores carecem, permitindo durante o desenvolvimento da mesma que os gestores avaliem e critiquem a interface e as informações constantes na ferramenta. Desta forma, busca-se evitar ou diminuir as resistências em sua adoção.

O presente trabalho teve como objetivo a utilização da ferramenta de BPM para melhorar a análise de desempenho em uma instituição paraestatal, fazendo dessa atividade um processo sistematizado. No caso apresentado, com a utilização da metodologia do BPM para estruturar o processo de análise de desempenho financeiro, foi possível modificar alguns aspectos da gestão, tornando-os mais transparentes e alinhados aos conceitos utilizados na prática financeira.

Outro benefício observado na pesquisa foi a criação, através da ferramenta, de indicadores táticos utilizados para acompanhar a execução das estratégias organizacionais, como exemplo, o indicador de assertividade orçamentária, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, fluxo de caixa livre, Ebitda (do inglês, *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*), entre outros,

permitindo o aprimoramento no acompanhamento do desempenho financeiro da Instituição. Este fato pode ser identificado a partir dos resultados do segundo trimestre de 2010, quando a tendência desfavorável de crescimento das despesas operacionais acima do crescimento de receitas foi revertida.

A aplicação desta metodologia contribuiu para uma análise de desempenho mais acurada, eficiente e ágil. O desdobramento da estratégia em indicadores táticos permitiu tratar os desvios de resultados negativos antes que os mesmos pudessem impactar o desempenho financeiro como um todo.

6 Propostas de trabalhos futuros

Além da necessidade de acompanhamento do desempenho financeiro, há demanda para simulações de cenários que apoiem a visão de futuro da instituição. Neste sentido, a utilização de uma ferramenta de *Business Intelligence* (BI) poderia ser utilizada para prover diferentes perspectivas de negócios aos tomadores de decisão. Podem ainda ser explorados aspectos temporais, observando o desempenho financeiro da organização para avaliar como o BPM continua sendo aplicado nos processos e na evolução da maturidade dos controles organizacionais.

A utilização da abordagem por Fatores Críticos de Sucesso (FCS) numa paraestatal, visando uma melhor alocação dos recursos (pessoas, tecnologia e financeiros) poderia contribuir para a identificação dos FCS ligados aos aspectos financeiros que influenciam o desempenho da organização, abrindo campo para pesquisas relacionadas neste segmento.

Referências

ALBERTIN, Rosa Maria de Moura; ALBERTIN, Luiz Alberto. A. *Estratégias de Governança de Tecnologia de Informação: estrutura e práticas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BROOKSHEAR, Glenn. *Ciência da computação: uma visão abrangente*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos. *DECRETO-LEI Nº 8.621, de 10 de Janeiro de 1946*. Disponível em: <<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decllei/1940-1949/decreto-lei-8621-10-janeiro-1946-416555-norma-pe.html>>. Acesso em 03/08/2011.

DAVENPORT, Thomas; SHORT, James. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, *Sloan Management Review*, 1990.

DAVENPORT, Thomas. The Coming Commoditization of Processes. *Harvard Business Review*, v. 83, n. 6, p. 100-1008, jun.2005.

DEBEVOISE, Tom. Business Process Management with a Business Rules Approach: implementing the service oriented architecture. *Business Knowledge Arch. Inc.*, Canada, 2005.

ELIAS, Paulo Roberto. *Utilização do sistema de informação do emissor de cupom fiscal como instrumento de gestão no setor supermercadista do estado de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Blumenau, SC, Brasil, 2006.

HAMMER, Michael; STANTON, Steven. *A revolução da reengenharia: um guia prático*. Trad. Bazán Tecnologia. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUFTMAN, Jerry. *Competing in the information age: strategic alignment in practice*. Oxford University Press, 1996.

MALHOTRA, Yogesh. Business Process Redesign: An Overview, *IEEE Engineering Management Review*, vol. 26, no. 3, 1998.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 33. ed., São Paulo: Saraiva, 2000.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. São Paulo: Bookman, 2008.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo, Atlas, 2007.

POWER, Daniel. *Decision Support System: concepts and resources for managers*. Londres: Quorum Books, 2002.

PORTER, Michael Eugene. *Competição – Estratégias Competitivas Essenciais*. 6. ed. São Paulo, Editora Campus Ltda, 1999.

REZENDE, Denis. Alcides. Recursos Sustentadores do Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação ao Negócio Empresarial – Proposta de um Modelo e Verificação da Prática em Grandes Empresas Brasileiras. In: *Anais do XXVI ENANPAD*, 22-25 de setembro, Salvador, 2002.

ROSA, José Paulo da. *Escolas e qualidade: certificação ISO é importante?* Porto Alegre: Nova Prova, 2008.

SELZNICK, Philip. *Leadership in administration*. Los Angeles: University of California Press, 1957.

SIMON, Herbert Alexander. *Administrative Behavior: a study of decision making processes in administrative organizations*. Nova Iorque: McMillan, 1957.

SIMON, Herbert Alexander.; DANTZIG, George.; HOGARTH, Robin; PLOTT, Charles; RAIFFA, Howard; SCHELLING, Thomas; SHEPSLE, Kenneth; THAIER, Richard; TVERSKY, Amos; WINTER, Sidney. *Decision making and problem solving interfaces*, v.17, n.5, Setembro-Outubro, 1987.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. *Business Process Management: the third wave*. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2003.

TEIXEIRA, Francisco Junior; PONTE, Vera Maria Rodrigues. Alinhamento Estratégico: Estudo Comparativo das Percepções dos Executivos de Negócios e de TI, ENANPAD 2004.

TURBAN, Efraim; ARONSON, Jay; KING, David; SHARDA, Ramesh. *Business intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TURBAN, Efraim; LEIDNER, Dorothy; MCLEAN, Ephraim., WETHERBE James. *Tecnologia da Informação para gestão*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VARESCHINI, Julieta Mendes Lopes Vareschini. *Licitações e Contratos no Sistema S*. Curitiba, JML, 2007.

VENKATRAMAN, Venkat. IT - Enable business transformation: from automation to business scope redefinition. *Sloan Management Review*, v. 35, n. 2, p. 73-87, 1994.