



Noviembre 2018 - ISSN: 1696-8360



TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO APLICADA A ALAVANCAGEM DE NEGÓCIOS ATRAVÉS DA UNIFICAÇÃO DOS CONCEITOS SWOT – BSC – DEQ – BIN

Mariana dos Santos Sobrinho¹

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul-CPTL
mariana_sobrinho16@hotmail.com

Renata Gama e Guimaro Moura²

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – CPTL
rggmoura@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Mariana dos Santos Sobrinho y Renata Gama e Guimaro Moura (2018): "Tecnologia da informação e comunicação aplicada a alavancagem de negócios através da unificação dos conceitos SWOT – BSC – DEQ – BIN", Revista contribuciones a la Economía (octubre-diciembre 2018).

En línea: <https://eumed.net/ce/2018/4/tecnologia-alavancagem-negocios.html>

Resumo

Com a mudança promovida pelas tecnologias da informação e comunicação a maneira de se fazer negócios e planejar uma empresa, permitiu perceber que tais transformações ocorreram em relação às práticas utilizadas até o final do século passado nos sistemas contábeis. As tecnologias da informação e comunicação utilizadas até o final do século passado nos sistemas contábeis permitiu perceber as mudanças na maneira de fazer negócios e planejar uma empresa. Neste sentido, vê-se que não só o tempo é importante, mas a validade da informação, os novos equipamentos e as tecnologias que, com seu desenvolver, foram desenvolvidas proporcionando maior velocidade, porém a validade ainda é um processo moroso que demanda mais aprimoramento pelos pesquisadores e gestores. Na busca por contribuir com esta condição, o pesquisador Gil (2004) desenvolveu uma metodologia denominada DEQ/AUDEQ que neste trabalho será apresentada como uma forma de auxílio à aplicação da SWOT, BSC e BIN. Assim, através dos construtos apresentados, esperou-se contribuir com o avanço sobre o estado da arte, ampliar a visão sobre o assunto e cooperar com futuras pesquisas, através deste trabalho foi possível concluir que o tema é bastante amplo, porém há pouca bibliografia e poucos trabalhos a serem analisados, o que pode-se perceber é que a metodologia em conjunto com as demais ferramentas é de grande valia para a contabilidade.

Palavras-chave: planejamento, negócios, resultados, controladoria, sistemas gerenciais.

¹ Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. / Campus de Três Lagoas/ Mato Grosso do Sul. Bacharel em Turismo pela Universidade Estadual Paulista – Júlio de Mesquita Filho / Campus Rosana. E-mail: mariana_sobrinho16@hotmail.com

² Graduação Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo / Mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo / Doutorado em Administração pelo DINTER entre universidades Nove de Julho e Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
rggmoura@gmail.com

Abstract

With the change promoted by information and communication technologies, the way to do business and to plan a company, allowed to realize that such transformations occurred in relation to the practices used until the end of the last century in the accounting systems. The information and communication technologies used until the end of the last century in the accounting systems allowed to perceive the changes in the way of doing business and to plan a company. In this sense, it is seen that not only time is important, but the validity of information, new equipment and technologies that, with its development, have been developed providing greater speed, but validity is still a time consuming process that demands more improvement by researchers and managers. In the search for contributing to this condition, the researcher Gil (2004) developed a methodology called DEQ / AUDEQ that in this work will be presented as a form of aid to the application of SWOT, BSC and BIN. Thus, through the constructs presented, it was hoped to contribute with the advance on the state of the art, to broaden the view on the subject and to cooperate with future research, through this work it was possible to conclude that the subject is very broad, but there is little bibliography and few works to be analyzed, what can be perceived is that the methodology in conjunction with the other tools is of great value for accounting.

Keywords: planning, business, results, controller, management systems.

Resumen

Con el cambio promovido por las tecnologías de la información y comunicación la manera de hacer negocios y planificar una empresa, permitió percibir que tales transformaciones ocurrieron en relación a las prácticas utilizadas hasta el final del siglo pasado en los sistemas contables. Las tecnologías de la información y comunicación utilizadas hasta finales del siglo pasado en los sistemas contables permitieron percibir los cambios en la manera de hacer negocios y planificar una empresa. En este sentido, se ve que no sólo el tiempo es importante, sino la validez de la información, los nuevos equipos y las tecnologías que, con su desarrollo, se desarrollaron proporcionando mayor velocidad, pero la validez sigue siendo un proceso lento que demanda más perfeccionamiento por los investigadores y gestores. En la búsqueda por contribuir con esta condición, el investigador Gil (2004) desarrolló una metodología denominada DEQ / AUDEQ que en este trabajo será presentada como una forma de ayuda a la aplicación de la SWOT, BSC y BIN. Así, a través de los constructos presentados, se esperó contribuir con el avance sobre el estado del arte, ampliar la visión sobre el asunto y cooperar con futuras investigaciones, a través de este trabajo fue posible concluir que el tema es bastante amplio, pero hay poca bibliografía y, los trabajos que se analizan, lo que se puede percibir es que la metodología en conjunto con las demás herramientas es de gran valor para la contabilidad.

Palabras clave: planificación, negocios, resultados, controlador, sistemas de gestión.

1 INTRODUÇÃO

A evolução da humanidade está intimamente ligada a inúmeras transformações tecnológicas, as quais a sociedade é exposta. Sem dúvida, esses avanços têm como objetivo o bem estar da humanidade, pois visa o desenvolvimento comum. Nesta perspectiva, é possível observar que a descoberta do fogo e a mudança de hábitos a cerca de 10.000 anos, quando então o homem aprendeu a cultivar o seu próprio alimento, foram acontecimentos essenciais para o início de novos períodos e, por consequência, de novas tecnologias.

Na vida empresarial, por exemplo, há uma busca incessante pela maior rentabilidade, perseguida pela melhoria dos processos e, portanto, pelo aprimoramento dos sistemas de gestão e utilização de ferramentas mais adequadas e eficientes. A revolução industrial, a crise da Bolsa de Nova York em 1929 e a grande evolução no comércio internacional são exemplos de mudanças importantes, marcadas por tecnologia e necessidade constante de informação. Por esta vereda, vê-se que o surgimento do computador trouxe alterações profundas à sociedade, revolucionou a comunicação e toda a vida corporativa que deu origem à Tecnologia de Informação e Comunicação.

A necessidade de maior agilidade nos processos nos trouxe inovações ainda maiores, transformando os equipamentos de sala ou mesa em equipamentos portáteis. Para atender e acompanhar definitivamente aos anseios dessa nova fase (agilidade no processo de comunicação e transmissão de dados) foi criada, na década de 60, a ANPANET, precursora da rede mundial de computadores, inicialmente destinada a comunicação interna entre um grupo de universidades americanas, sendo liberada para uso comercial somente na década de 80.

Com esse crescimento nas tecnologias de informação as empresas puderam se beneficiar principalmente dos sistemas de informação, que a princípio são idealizados para auxiliar a gestão empresarial. Mintzberg *et al.* (2000) afirma que há um grupo de dez escolas que, ao longo da história, abordaram partes do pensamento estratégico. A partir de cada visão, o conjunto de ações estaria direcionado para solução dos problemas com a melhor tecnologia existente à sua época.

Há, nesta perspectiva, um sistema de apoio à decisão que obteve grande aceitação das empresas, o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1989) a partir de ensaios para criação de modelos de avaliação de desempenho. Entretanto, apesar da existência de críticas e variações do modelo, pode-se dizer que este sistema é bastante utilizado por grandes empresas, que buscam o alinhamento entre os objetivos financeiros e não financeiro das entidades. (Ramos, 2003)

O BSC, assim como outros modelos, pode se apoiar em uma análise de cenários para a definição da estratégia que será disseminada pela empresa. Deste modo, a ferramenta utilizada é a análise S.W.O.T, abreviação no inglês de forças (*strengths*), fraquezas (*weakness*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). No Brasil, alguns estudiosos utilizam a sigla FOFA (forças, ameaças, fraquezas e oportunidades), que direciona as análises a partir dos cenários interno e externo, em que se verificam os pontos fortes, fracos, oportunidades e para a empresa, para através do planejamento estratégico sanar as lacunas apresentadas.

Um dos sistemas desenvolvido no Brasil foi o de decisão, exceção e quantificação, e o de auditoria da decisão, exceção e quantificação (DEQ/AUDEQ), pensado pelo Professor Antônio de Loureiro Gil (2004). Em sua metodologia, GIL (2004) busca alinhar conceitos de Qualidade Total, Estratégia Empresarial e Modelos de Decisão para garantir um futuro melhor às empresas, mitigando-se os riscos de forma que cada decisão seja acompanhada a partir de um evento, alinhando-se os indicadores ao resultado esperado.

Nesse contexto, o presente estudo busca uma análise da interação e/ou complementaridade entre BSC e DEQ, passando pela formulação da estratégia, pela explicação dos modelos e, ainda, dar uma visão de sua utilidade na construção do BI (balanço intelectual). Com isso, pretende-se criar uma base teórica sobre as principais ferramentas que a tecnologia da informação e comunicação geram para que a controladoria possa melhorar o desempenho dos gestores.

Quando se considera que a informação é algo extremamente vital no cotidiano das entidades e que muitas dessas, devido ao seu grande porte, necessitam de precisão em tempo real para a tomada de decisão, vê-se que é de extrema importância, para os responsáveis por este processo seu controle, sabendo quais ferramentas poderá utilizar nesse procedimento. Entre algumas indagações, este trabalho deve responder principalmente o seguinte questionamento: A metodologia DEQ/AUDEQ pode ser utilizada como instrumento complementar na implantação do BSC? Deste modo, será feita análise de artigos correlatos ao tema na busca por identificar quais os resultados obtidos e sua correlação e complementaridade.

Assim sendo, esta pesquisa é constituída por pesquisa bibliográfica, que é um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso, não pode ser aleatório. Para (LIMA e MIOTTO, 2007), o que deve prevalecer é o método dedutivo, construindo esta investigação com base nas premissas supracitadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ENTENDENDO O BSC

Kaplan e Norton publicaram em 1990 um estudo denominado *Measuring Performance in the Organization of the Future* (KAPLAN; NORTON, 1990), em que desenvolveram um modelo de medição de desempenho. As discussões a respeito desse modelo levaram ao BSC, no qual os objetivos da empresa deveriam ser vistos sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e a do aprendizado e crescimento. Buscava-se, nestes pilares, o equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras, para trazer uma visão mais completa da organização. A partir de sua aplicação em grandes corporações esse instrumento passou a ser considerado como um sistema gerencial, uma forma de disseminação das estratégias empresariais ou mesmo uma forma de gestão.

Os autores (KAPLAN; NORTON, 2004), no prefácio do livro Mapas Estratégicos, destacam a percepção de que um sistema de mensuração, baseado na estratégia, poderia resolver o problema de comunicar e implementar a estratégia. Eles não concordavam que o principal sistema de avaliação

das empresas fosse o da contabilidade financeira, tanto pela forma de contabilização dos gastos (investimentos), quanto pela pouca possibilidade de se visualizar ou mesmo de medir pelos relatórios tradicionais o valor criado pelos ativos intangíveis da organização.

Em suma, Kaplan e Norton viram no BSC a oportunidade de se traduzir a estratégia empresarial em métricas e indicadores operacionais que pudessem ser entendidos por cada um dos envolvidos. Estariam, neste contexto, aproximando-se da ação estratégica. Os autores pretendiam, ainda, tirar a visão das metas financeiras de curto prazo e valorizar “dimensões” pouco comentadas à época, mas importantes para a sobrevivência da instituição em longo prazo, sugerindo que os administradores se preocupassem, também, com a satisfação dos clientes, com os processos e com o aprendizado organizacional. O entendimento do modelo e sua aplicabilidade teve muito sucesso no meio empresarial. Entretanto, como cada empresa tem suas particularidades, sua estrutura e seus próprios problemas, é necessário, além da aceitação da corrente filosófica, uma adaptação do BSC para cada uma.

O livro “BSC – A empresa orientada para a Estratégia” (KAPLAN; NORTON, 1999) traz uma reflexão prática em relação à visão operacional em que descrevem passo a passo o como implementar o BSC em instituições empresariais. Na obra são abordados aspectos de envolvimento das pessoas, de forma a se alinharem com os grandes objetivos da empresa, o conjunto de reuniões e como discutir com cada nível administrativo entre outras abordagens. Seguindo o mesmo esquema, vários autores apresentam estudos de caso e propostas de implementação do modelo, que é muito aceito, apesar de algumas críticas ou artigos que tentam mostrar que ele às vezes falha.

Ottoboni *et al.*(2002), afirma que 70% das implementações do BSC falham. E são apresentados vinte e cinco motivos que levam ao fracasso do modelo, passando pelo conflito entre a gerência e executivos, a definição de prioridades, a dificuldade de se prever a empresa como um processo dinâmico, entre outras. Logo, essa quantidade expressiva de insucessos leva a pensar que há lacunas a serem preenchidas no modelo de ordem prática, pois há um razoável consenso no seu aspecto conceitual. Diferente disso, o modelo DEQ que será discutido na próxima seção traz contribuição significativa em apoio ao BSC, no auxílio da parte prática de sua execução.

2.2 DEQ/AUDEQ – CONCEITO, METODOLOGIA E TECNOLOGIA

As crescentes inovações tecnológicas provocam a todo instante um desequilíbrio nas organizações, quer seja pela própria defasagem que isso gera, ou pela incerteza de que as ações praticadas estão corretas. Focado nessa questão, Gil (2004) em seu livro “Contingências em Negócios”, aborda a metodologia DEQ/AUDEQ, que prevê situações de risco, já que a ação de otimização nada mais é do que um avanço já ocorrido sobre o ponto de falha. Para ter uma visão mais ampla do que é a DEQ/AUDEQ, deve-se partir do seguinte escopo:



Figura 01: Origem da metodologia DEQ.

Fonte: Borges (2004, p. 83)

Essa visão (re) criada por Gil (2004), da preservação da entidade no horizonte presente/futuro não é nova, ela é proveniente da visão de Bernstein. No entanto, nesse estudo esta a projeção aprimorada e avantajada no sentido de que traz a sua operacionalização ao ambiente empresarial, que facilita o monitoramento do ambiente e a vida dos gestores no processo decisório. Nessa metodologia são contempladas, dentro da decisão, duas situações fundamentais: a Ação de Otimização (AO) e as Medidas de Proteção (MP) que devem ser identificadas através da exceção, quais são as decisões a serem trabalhadas através dessas duas vertentes. Por fim, as situações são contempladas dentro da exceção duas situações fundamentais, os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e os pontos de falha, traduzido do inglês Single Point of Failure (SPOF).

Neste percurso, as situações fundamentais devem ser instrumentos de identificação e servirem para mensuração através dos indicadores citados na quantificação, para que, assim, haja um equilíbrio na gestão do negócio, sobretudo na vertente de desempenho e falha. Logo, nesta metodologia são contempladas, dentro da quantificação duas situações fundamentais, sendo elas o Indicador de Desempenho (ID) e o Indicador de Falha (IF). São esses os responsáveis pela identificação da exceção e pela postura a ser tomada com relação à decisão.

Conforme citado na introdução deste trabalho, a direção da empresa em consonância com o plano estratégico, tático e operacional, deve-se impor sempre que necessário para buscar uma melhoria no cenário futuro de acordo com a missão e visão do negócio, eliminar as contingências, propondo, assim, mudanças em decisões, e gerar um novo ciclo de vida da metodologia DEQ/AUDEQ.

Dessa forma, cada ciclo de vida deve originar novos manuais para acompanhamento e monitoramento das vertentes vitais da metodologia, corroborando na melhoria do produto final. Segundo Gil (2004, p. 146), a sintonia entre as metodologias DEQ e AUDEQ – etapas, técnicas, procedimentos, documentação, produto final, responsáveis – é instrumento decisivo para a integração das funções administrativas de planejamento, execução, controle e auditoria, de modo a facilitar a

geração de recomendações às áreas, sistemas ou linhas de negócios organizacionais em que a metodologia para gestão inexista, ou seja, insuficiente.

Consequentemente em muitas situações, a interferência nos sistemas de informações se torna vital, pois sem a ajuda da informática no processo de controle a metodologia, compreende-se que é quase que inócua, visto que vive-se um processo em que a informação é a vertente mais importante no mundo dos negócios. Logo, a evolução da tecnologia da informação tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial, pois as empresas não conseguem mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos, e com a excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997. p. 3).

Por consequência, o conceito DEQ transformado em tecnologia, pode criar valor a uma instituição, entidade ou empresa, uma vez que visa se aperfeiçoar através das condições anteriores descritas, projetando um futuro cenário vencedor. Para isso, essa tecnologia deve estar alinhada a algumas técnicas/conceitos, como por exemplo, na proposta descrita através da Figura 02. Observa-se:



Figura 02: Matriz de aplicação do conceito DEQ/AUDEQ

Fonte: elaborado pelos autores

Baseado nos dados de criação de um *Business Intelligence* (BI) na lógica DEQ/AUDEQ deve estar presentes desde os sistemas operacionais até os sistemas estratégicos. Através da criação de ações de otimização ou medidas de proteção, o BI deixará de trabalhar no horizonte passado/presente (vertical) para trabalhar no horizonte presente/futuro (horizontal). Tais dados tratados estatisticamente (modelagem matemática) devem ser transformados em informação, criando uma cultura dentro da empresa que deve ser conhecida por todos como o ato de informacionar. Conceber assim uma árvore de decisões a partir do cenário passado/presente, onde toda empresa, com início em suas estratégias, deve instituir um cenário presente/futuro empregando o mesmo conceito, aliando algumas inovações tecnológicas, como por exemplo, a linguagem de marcação de textos financeiros, do inglês Extensible Business Reporting Language (XBRL).

Isso transformará a DEQ/AUDEQ de conceito para tecnologia, uma vez que passa a ser utilizada em todos os canais de comunicação, parametrizando informações e adicionando sugestões à tomada de decisão. Dessa maneira, a empresa com certeza superará as expectativas de seus investidores e o valor da firma aumentará, demonstrando que o mercado reconhece as melhorias apresentadas através do processo/produto, e evidenciado pelo Balanço Intelectual (BIN).

2.3 BIN – BALANÇO INTELECTUAL

Existem vários comentários referentes ao capital intelectual, como ele pode agregar valor, mas, de fato, ninguém tinha mensurado este valor até a iniciativa da Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM), que procura contemplar em seus demonstrativos o Balanço Social, evidenciando ações sociais e o BIN, demonstrando a utilização do conhecimento como agregador de produtividade. Esta iniciativa, originária da área contábil, obteve uma forma de avaliar e medir o capital intangível da organização que neste sentido, percebe-se que o BIN é uma estratégia para as empresas, conforme discursa o analista José Carlos Melchior Arnosti, assistente técnico executivo da CPTM responsável pela implantação desse balanço "Para nós, da área contábil, é um grande desafio mensurar o valor real que os empreendimentos têm, porque só o levantamento patrimonial não basta".

Há sempre uma grande preocupação das entidades em expor sua situação patrimonial, ou seja, seus ativos e passivos contábeis e seus resultados financeiros. Era através desta demonstração que possibilitava a obtenção de empréstimos bancários, financiamentos diversos e outros benefícios de créditos junto ao mercado, bem como a sua avaliação como empresa. Com o desenrolar do tempo o próprio desenvolvimento social e tecnológico proporcionou nova estrutura das entidades, que passaram a valorizar seus contingentes de recursos humanos e sua visão como participante de uma comunidade e não como um ente isolado que não necessita prestar contas de sua atividade social.

Alicerçado neste ponto, as empresas passaram a ter preocupação com projetos sociais em favor, principalmente, de crianças e adolescentes, como a alfabetização e assistências médica e esporte. Neste momento, muitas destas empresas já tinham um setor de acompanhamento de seus funcionários com benefícios aos mesmos e seus familiares. Com a mudança de atitude empresarial surgiu à necessidade do balanço social e mais recentemente do BIN, pois o elemento humano, atualmente, representa um valor significativo quando se estuda e avalia uma empresa, independente da finalidade da avaliação que pode ser interna ou externa. A grande dificuldade do balanço intelectual é a mensuração, que avalia o elemento humano em todos os aspectos de seu desempenho, assim deve ser bem explicada e difundida sua execução, para que se evitem medos e rejeições ao novo. Desse modo, o setor de controladoria deveria ter em mente a necessidade da elaboração do BIN e seu planejamento, aplicando inclusive a metodologia do DEQ/AUDEQ.

O BIN de uma organização é composto por variáveis pertinentes que são, neste sentido, referentes ao tipo de negócio e o respectivo setor da economia, assim a formulação de sua composição requer uma elaboração em etapas subsequentes.

Na primeira etapa, é preciso identificar as variáveis que caracterizam a organização e que contribuem para o cumprimento de suas metas e missão. Já na segunda fase, as variáveis devem ser selecionadas de modo que se possa obter um conjunto finito e priorizado. A terceira etapa é fundamental, pois exige uma análise crítica desta seleção de variáveis em relação a viabilidade de mensuração. Esta análise inclui a avaliação das fontes de informação. E finalmente, na quarta e última etapa, deve-se proceder à medição das variáveis que compõem o BIN. Esta mensuração pode ser útil para a gestão de uma organização que trata o conhecimento como principal recurso de seu negócio.

Para GIL (2004) o balanço intelectual traz indicadores de desempenho e falhas que representam a capacidade com que a inovação tecnológica, os processos de mudança, o pioneirismo organizacional e a originalidade das proposições instaladas ou em processo de instalação, transformam de forma positiva, o negócio ao longo do horizonte passado/presente/ futuro. Isto posto, o balanço intelectual deve ser o objeto da metodologia DEQ/AUDEQ, a fim de que se estabeleça a intensidade com que os projetos de ações de otimização ou medidas de proteção contribuam para a qualidade contínua do negócio, conforme Figura 3.

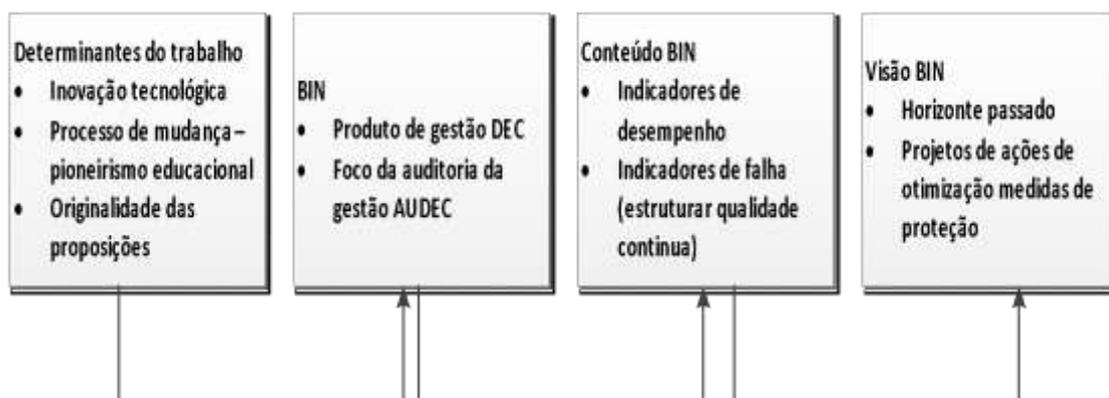


Figura 03: Fluxograma aplicação Swot – Bsc – Deq/Audeq - Bin
Fonte: elaborado pelos autores

Uma das formas de reduzir o risco da administração é dispor ao máximo de conhecimentos e compreensões do comportamento das inúmeras variáveis externas e internas à empresa. O objetivo é a redução do risco e não sua eliminação, porque o risco faz parte da atividade empresarial. Para se ter conhecimento e compreensão desses dois importantes aspectos, são necessários disponibilidade da informação e seu uso correto.

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi de caráter bibliográfico que pode ser classificada quanto ao objetivo como exploratória, devido ao pouco conhecimento da temática abordada. (RAUPP, F.M.; BEUREN, 2006). A abordagem do problema é de natureza qualitativa, segundo Richardson, 1999.p.80, este tipo de estudo descreve a complexidade de determinado problema, sendo capaz de analisar a interação de

certas variáveis, neste caso os sistemas gerenciais abordados que contribuem no processo de mudança e na busca pelos resultados não financeiros das entidades.

Também foram analisados artigos com temas correlatos a metodologia DEC/AUDEQ, BSC e BIN, com pesquisa realizada em artigos e periódicos nacionais, publicados a partir do ano de 2013, do qual abordam a metodologia DEQ/AUDEQ, e utilizada a base de dados *Scielo Brasil*, feita no ano de 2018. Contudo, houve grande dificuldade em encontrar trabalhos acerca do tema por ser novo e pouco abordado. À vista disso, os resultados obtidos estão apresentados de maneira descritiva após a análise dos artigos selecionados.

4 ANÁLISE DE TRABALHOS CORRELATOS

Este trabalho consolida a seleção e análise bibliográfica de artigos correlatos aos temas abordados, o planejamento, os resultados, a metodologia DEQ/AUDEQ, a controladoria, os sistemas de informações contábeis, a gestão de conhecimento, o capital intelectual e a BSC.

No trabalho “Algumas razões para a ocorrência de falhas na implementação do *balanced scorecard* (BSC)”, Ottoboni et al. (2002) aborda as dificuldades de implementação do sistema de gerenciamento nas organizações, seja pela dificuldade de mensurar o que medir ou pelo processo de implementação. Segundo os autores isso ocorre uma vez que as organizações, ao invés de procurarem mensurar o que medir, deveriam encontrar os objetivos críticos, através de um mapa de sucesso da organização, que mostrariam as relações de causa e efeito pelas quais as melhorias específicas gerariam os resultados desejados. Assim, as organizações apresentam falta de infraestrutura. Muitas vezes os dados que necessitam para gerir as medidas de desempenho já estão no mercado, porém não há cruzamento entre eles, visto que estão em diferentes bases de dados, não fornecendo informações úteis e que possam ser exploradas de maneira eficaz. Sabendo que a integração requer tempo, esforço e recursos, para que o resultado seja alcançado, por isso, destaca-se a demora no procedimento de implementação do processo, levando a perda do foco. Para os autores é evidente a contribuição do BSC para as organizações, posto que leva ao crescimento e desenvolvimento da organização, porém para isso é preciso que a mesma tenha clara e definida sua estratégia e que a equipe esteja disposta a investir esforços em sua implementação.

No artigo: a metodologia dec aplicada a controladoria dos sistemas de informações contábeis: enfoque desempenho x falhas, SLAVOV, Tiago Nascimento Borges; GIL, A. L. . (2007), conforme Gil (2004) salienta, a metodologia DEQ/AUDEQ assume o papel de oferecer elementos que traduzam o ambiente tecnológico existente na visão dinâmica de passado/presente/futuro. Para Slavov(2007) a metodologia DEQ é estruturada para atuar no ciclo de vida da decisão da organização através de três momentos distintos: o da tomada de decisão, representando os fatos ocorridos no passado; o projeto mudar/agregar valor, representando o momento atual e o cenário futuro, considerando as mudanças do negócio e seu ambiente como o vetor principal da gestão.

Na gestão tecnológica do SIC necessita sistematizar variáveis para maximizar seu desempenho e minimizar suas falhas, tornando aceitável a convergência da metodologia DEQ ao SIC, sendo

necessário por parte dos gestores saber o que vai gerenciar e como implementar projetos de otimização e proteção dos sistemas. Para que, ao final, maximize seu sucesso.

As decisões dos gestores sobre o ambiente onde serão tomadas as decisões a partir dos fatores críticos de sucesso da organização (FCS), que neste caso são: utilização das informações geradas, operacionalidade do sistema, integração e navegabilidade de dados, custo da informação e abrangência dos sistemas de informações.

As falhas encontradas no sistema têm de ser corrigidas através de ações de otimização, que por meio do indicador de desempenho (ID), indicará se as correções estão gerando resultados satisfatórios. Um SIC operacionalizado e bem estruturado através de um software traz diversos benefícios para a empresa, como favorecimento da tomada de decisões, redução de custos, eficiência da produção e satisfação dos clientes. Mediante a pesquisa realizada, constatou-se que a grande maioria das empresas utilizam as informações geradas para cunho administrativo e fins fiscais, não havendo preocupação com os gerenciais.

Prieto et al (2006),E trabalho "Fatores críticos na implementação do *balanced scorecard*", realizaram uma análise com quatro empresas de consultoria sobre as dificuldades encontradas para o processo de implementação nas empresas e buscou confrontar a perspectiva das empresas de consultoria que prestam este serviço e de uma instituição que implementou o método. Primeiramente, elaborou-se uma estrutura teórica sobre a metodologia BSC, seus indicadores e perspectivas. Após esta etapa, submeteram-se estes dados às empresas de consultorias, a fim de que as mesmas pudessem elencar quais são os fatores críticos para a implementação nas organizações. Em um segundo momento, selecionou uma organização financeira de grande porte nos país que adotou a metodologia para realizar um estudo de caso com o objetivo de analisar os aspectos apresentados.

Para as empresas prestadoras de serviços os principais apontamentos foram: comprometimento da alta administração e discussões não claras e infrequentes, perspectivas não balanceadas (financeiras, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento), BSC como evento único e não processo contínuo, não divisão de papéis e responsabilidades, BSC como projeto de sistema, ação isolada da alta administração, não conseguir traduzir a estratégia, e implementar o bsc como "*template*".

O processo de implementação do BSC na instituição, dividiu-se em suas quatro unidades de negócios: varejo, atacado, seguro e gestão do patrimônio, sendo definida a visão de futuro para cada um desses setores em objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso, de acordo com as perspectivas compostas por seus criadores. Assim, definidas as diretrizes, a empresa passou a explicar a metodologia a seus funcionários. E o procedimento de implantação ocorreu com diferentes ritmos em cada unidade, e os resultados eram acompanhados por um Comitê de Planejamento Executivo, composto pelo presidente da organização e os das unidades, que analisava mensalmente os indicadores financeiros e trimestralmente as perspectivas.

Ao investigar os resultados da instituição, verificou-se a evidência de alguns dos fatores críticos apontados pelas empresas de consultoria, como a falta de comprometimento da alta administração, discussões não claras e pouco frequentes, que afetaram diretamente os demais, as perspectivas não balanceadas, o bsc como processo único e não contínuo e, em suma, a não divisão de papéis e

responsabilidades. Evidenciou também, o não cumprimento de alguns fatores críticos de sucesso, sendo a falta de comprometimento da alta administração o mais importante, deixando para os gestores do nível intermediário, que focassem nos resultados de curto prazo, sendo o BSC um processo de longo prazo.

No artigo, “Estudo sobre a gestão do capital intelectual humano no ambiente dos sistemas de informações contábeis nas indústrias de médio e grande porte da região de Sorocaba”, Borges e Gil (2007), destacam que o grande desafio apresentado na gestão dos Sistemas de Informações Contábeis é o impacto dos recursos humanos no processo de otimização de desempenho e a redução de falhas. Neste estudo, apesar de ficar clara a valorização da educação como forma de promover o capital intelectual dos colaboradores, não se verificou o uso de indicadores de desempenho para acompanhar as ações de otimização, talvez pela dificuldade enfrentada ainda pelos gestores de mensuração de dados não financeiros.

Já em “Análise SWOT da abordagem da contingência nos estudos de contabilidade gerencial” os autores Marques, Souza e Silva (2015), por meio de revisão bibliográfica sobre a teoria das contingências, realizaram levantamento de pontos críticos (positivos e negativos) e apresentaram os resultados da análise de dados. Através disto, concluiu-se que, assim como já apresentado em outros trabalhos, a dificuldade de implementação e a falta de interesse dos gestores para fins gerenciais dificultam o uso de sistemas pelas entidades.

Outro trabalho analisado, pautado nos sistemas de informação citados neste artigo foi o de Delavard (2014), com o tema: “A teoria das restrições como ferramenta de apoio a tomada de decisões na contabilidade gerencial”, mostra que o trabalho através da identificação dos fatores críticos de sucesso da empresa, através da Teoria das Restrições (TOC), trata da contribuição da mesma como ferramenta de apoio a tomada de decisão integrada a contabilidade gerencial, podendo ser um instrumento complementar na utilização do BSC como forma de auxílio na metodologia DEQ/AUDEQ, colaborando na gestão de falhas e maximizando o desempenho. Essa teoria das restrições se baseia no processo de melhoria contínua para que as organizações possam se manter competitivas, identificando as restrições para alcançar seus objetivos. E através de pesquisa bibliográfica realizada sobre o tema, concluiu-se que a teoria das restrições aliada à contabilidade gerencial auxilia aos gestores no processo de tomada de decisão, na identificação de suas restrições e na otimização dos recursos da organização.

Rocha-Pinto e Del Caprio (2011) em “Fatores Críticos para a implementação do balanced scorecard: a visão de consultores organizacionais”, realizaram levantamento de natureza fenomenográfica, que é baseado na compreensão dos sentidos humanos e nas maneiras de se enxergar um fenômeno particular (Akerlind, 2005; Marton, 1981, 1986), além da característica qualitativa da pesquisa. Para isso, foram aplicados questionários com perguntas abertas junto a cinco consultores que participaram da construção ou implementação de projetos de BSC em empresas que aderiram ao sistema. Após análise das respostas, pode-se reduzir em três grupos as perspectivas da implementação: fatores indutores, vetores de sucesso e transferência de conhecimento.

Os fatores indutores, são aqueles que apresentam as expectativas e motivações das empresas, estão ligados à necessidade de alinhamento da estratégia para implementação do *bsc*. Para as

organizações, eles estão ligados a excelência que gera valor. Em relação às perspectivas dos indivíduos, o balanced scorecard gera ansiedade, pois muitas vezes as pessoas desconhecem a ferramenta e seu uso.

Em relação aos vetores de sucesso, foi possível inferir que a falta de liderança para acompanhar e gerenciar a implantação do processo é um fator crítico de sucesso. Por isso, a administração precisa estar disposta a encarar as mudanças propostas pelo modelo. Pois, para os entrevistados, é mais fácil a implantação do balanced scorecard em empresas que já estão acostumadas ao trabalho com indicadores de desempenho.

Já a última perspectiva apresentada é a de transferência de conhecimento para a capacitação e o uso da ferramenta, o sucesso da implantação da ferramenta depende dos envolvidos e, sobretudo, no quanto se dispõe a mudar.

Esses fatores críticos apresentados segundo a pesquisa foram: o papel da liderança, apresentando engajamento e comprometimento com o processo, percepção de valor, que engloba a análise de desempenho e estruturação dos processos internos; acompanhamento dos esforços que gerarão valor para a organização; e o aprendizado contínuo, que envolve o grau de comprometimento dos executivos. Acrescenta ainda que o papel do mediador e/ou consultor, auxiliou neste processo, cooperando no processo de implantação do balanced scorecard.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise dos trabalhos referenciados e da bibliografia analisada, referente ao tema apresentado, conclui-se que a utilidade do modelo BSC/DEQ/BIN está explícita nos itens desenvolvidos, já que é necessário um planejamento completo e estruturado com a identificação do papel de cada componente da organização e sua função. Ademais, é importante a reflexão sobre a elaboração do planejamento estratégico e, a partir de sua implantação, seu desenvolvimento e execução que, neste percurso, acompanha e verifica seus pontos críticos para examiná-los e, assim, possibilitar suas correções e, sucessivamente, continuar o planejamento já com as falhas sanadas e observar a ocorrência de novos pontos de falha.

Percebe-se que não é um tipo de tecnologia que resolverá os problemas atuais de gestão e resultados. Será necessária, por este ângulo, a combinação de conceitos, metodologias e tecnologias. Serão necessárias, por este ângulo, a combinação de conceitos, metodologias e tecnologias que sejam corretamente utilizadas pelos gestores, que devem atentar-se aos fatores não financeiros como forma de alavancar e melhorar os resultados. Provavelmente, a concorrência e a busca incessante por inovações com que os gerentes do futuro busquem inovar e buscar esta

melhora, alimentando os dados de sistemas voltados para este fim, sendo possível ver o conceito Deq/Audeq em funcionamento.

6 REFERÊNCIAS

BORGES, Thiago Nascimento. Estudo exploratório: Gestão de sistemas de informações contábeis sob a ótica da metodologia DEQ. 187 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - Fecap, São Paulo, 2004.

GIL, Antonio de Loureiro. Contingências em Negócios. São Paulo: Saraiva, 2004

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 18 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Organização orientada para a estratégia – como as organizações que adotam o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócio*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2ª. Edição, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr e Carlos Alberto Vargas Rossi. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OTTOBONI, Célia *et al*, Algumas Razões para Ocorrência de Falhas no Balanced Scorecard (BSC). XXII ENEGEP, outubro de 2002, Curitiba, PR.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

XIV CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2007, João Pessoa. Estudo Sobre a Gestão do Capital Intelectual Humano nos Sistemas de Informação Contábeis nas Indústrias de Médio e Grande porte da Região de Sorocaba. João Pessoa:, 2007. 16 p.

SLAVOV, Tiago Nascimento Borges; GIL, A. L. . A METODOLOGIA DEQ APLICADA À CONTROLADORIA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS: ENFOQUE DESEMPENHO X FALHAS. In: Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, 2007, Florianópolis. Congresso UFSC de Controladoria e Finanças, 2007.

XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002, Curitiba. ALGUMAS RAZÕES PARA A OCORRÊNCIA DE FALHAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC). Curitiba: Abepro, 2002. 8 p. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEPEP2002_TR70_0861.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2018.

DA ROCHA-PINTO, SANDRA REGINA, ARAUJO MELLO DEL CARPIO, GISELE ROSENDA, FATORES CRITICOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DOS BALANCED SCORECARD: A VISÃO DE CONSULTORES ORGANIZACIONAIS. Revista Base (Administração e Contabilidade) da Unisinos, [online] 2011, 8 (Outubre- Diciembre) : [Fecha de consulta: 4 de Abril de 2018]

LIMA, T. C. S; MIOTO, R.C.T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. Revista Katál. Florianópolis, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007. <http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe>

