

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ

VERA LUCIA ALONSO E SILVA

**A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS COMO UM
PROCESSO ANALÍTICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
DE TRANSPORTE COLETIVO URBANO DE PASSAGEIROS**

**Rio de Janeiro
2009**

VERA LUCIA ALONSO E SILVA

**A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS COMO UM PROCESSO
ANALÍTICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE
COLETIVO URBANO DE PASSAGEIROS**

Dissertação apresentada à Universidade Estácio de
Sá como requisito parcial para a obtenção do grau
de Mestre em Administração e Desenvolvimento
Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Jose Geraldo Pereira Barbosa

Rio de Janeiro

2009

S587

Silva, Vera Lúcia Alonso e

A formulação de estratégias empresariais como um processo analítico: um estudo de caso em uma empresa de transporte coletivo urbano de passageiros. / Vera Lucia Alonso e Silva. - Rio de Janeiro, 2009.

146 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, 2009.

1. Estratégia. 2. Processo analítico. 3. Sistemas de informação. I. Título.



UNIVERSIDADE

Estácio de Sá

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

A dissertação

***A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMO UM PROCESSO ANALÍTICO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
TRANSPORTE COLETIVO URBANO DE PASSAGEIROS***

elaborada por

VERA LUCIA ALONSO E SILVA

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Rio de Janeiro, 15 de dezembro de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Geraldo Pereira Barbosa
Presidente
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Antonio Augusto Gonçalves
Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Edson José Dalto
IBMEC/RJ

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Ary - *in memorium*, e Jacyra, que, pela orientação de vida e esforço realizado, me possibilitaram chegar a este momento tão importante e especial da minha vida.

À minha filha Luciana, razão maior da minha existência, e com quem tenho muito aprendido ao longo desses 22 anos, esperando que ela saiba entender os momentos em que não pudemos estar juntas e aproveitar as oportunidades de crescimento pessoal e profissional que a vida lhe oferecer.

Ao Márcio, filho de coração, por tudo o que sempre representou em minha vida.

Ao saudoso amigo e colega Professor Antonio Milton dos Anjos Calil - *in memorium*, pelos incansáveis conselhos, parceria, carinho e apoio, para que eu não desistisse da pesquisa nos momentos mais difíceis da minha vida.

À especial amiga Bete, uma grande "professora de vida", empenhada, afetuosa e paciente, pelo apoio incondicional que tornou possível a chegada ao fim deste caminho,

Aos também mais do que especiais amigos que, apesar de já não mais estarem compartilhando suas presenças físicas conosco, nunca estiveram tão próximos e de forma incansável, trabalharam e me apoiaram em todos os momentos importantes que foram fundamentais para o término deste estudo, dedico, com todo meu carinho, amor e respeito, este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Muitos são os amigos pessoais, os colegas de trabalho e os alunos que contribuíram, das mais variadas formas, para que eu sempre mantivesse a coragem e a firmeza de propósitos necessários à conclusão deste trabalho. Seria impossível nomeá-los, assim, como da mesma forma, esquecê-los algum dia. A todos eles, a minha amizade eterna.

Ao Professor Carlos Roberto Fernandes de Araújo, mais do que chefe, um grande amigo de todas as horas, a quem muito admiro e agradeço a confiança pelo convite para trabalhar no Curso de Administração da Universidade Estácio de Sá.

Destaco com carinho o Professor Lamounier Erthal Villela, também pelo primeiro orientador, e que na verdade, transformou-se em um amigo inesquecível, compartilhando os momentos de alegrias e de tristezas e que guardarei para sempre em meu coração.

Ao Professor Antonio Augusto Gonçalves, pela ajuda, orientação e colaboração específica sobre um dos temas abordados no trabalho e que, em conjunto com o Professor Harvey Consenza, compuseram a banca do Exame de Qualificação desse projeto, apresentando considerações fundamentais para o seu aperfeiçoamento.

Agradeço em especial ao meu orientador, Professor José Geraldo Pereira Barbosa, por ter me recebido de braços abertos para ser por ele orientada, dedicando-me especial atenção e compreensão, além de disponibilizar seus conhecimentos e experiências.

Ao Professor Edson José Dalto, por ter aceitado o convite para participar da Banca Examinadora deste projeto, nos dando a oportunidade de compartilhar sua experiência e agregar novos conhecimentos.

À empresa Viação Saens Peña S. A., aqui representada por seu Diretor Executivo Fernando Aurélio Ferreira Netto e pela Gerente Geral Ellen Cristine Paiva Doutel, que possibilitou e disponibilizou o acesso às informações necessárias à realização desta pesquisa. À empresa e seu corpo diretivo, meu eterno agradecimento pela oportunidade.

RESUMO

SILVA, V. L. A. A Formulação de Estratégias Empresariais como um Processo Analítico: um estudo de caso em uma empresa de transporte coletivo urbano de passageiros. **Administração e Desenvolvimento Empresarial**, Rio de Janeiro, p. 146, jun./dez. 2009.

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa do setor de transporte coletivo urbano de passageiros, objetivando verificar se o seu processo de formulação de estratégias empresariais era entendido, de forma relevante, como um processo analítico, a partir da verificação da presença de determinadas características organizacionais que são comuns a empresas onde tal entendimento ocorre. O Estudo de Caso, com abordagem qualitativa, foi o método de pesquisa empregado. Entrevistas baseadas em roteiro de perguntas, observação direta, pesquisa documental e análise de conteúdo foram os instrumentos utilizados para a coleta e análise dos dados. As entrevistas com sete respondentes de diversos níveis funcionais foram centradas nos processos utilizados para a escolha de duas ações estratégicas recentemente implementadas na empresa: Programa de Gestão pela Qualidade Total e Projeto de Integração com o Metrô. Os resultados da pesquisa sugerem que as características: utilização intensa de ferramentas de análise; grande ênfase em atividades de planejamento e controle; estratégia como posicionamento, ou seja, o ambiente externo, em especial o ambiente do setor econômico em que se encontra a empresa, é o foco da análise ambiental; empresa de grande porte; estabilidade (maturidade) do setor econômico em que atua e adoção explícita de estratégias genéricas definidas pelo setor econômico em que se situa a empresa encontram-se fortemente presentes na empresa. Por outro lado, a característica relativa à grande ênfase na separação entre os processos de formulação e de implementação de estratégias não se mostrou tão evidente. Tais resultados permitiram concluir que a empresa pesquisada entende a formulação de estratégias, de forma relevante, como um processo analítico. Em certa medida, isso é corroborado pela constatação de que a empresa conduz seu processo de formulação de estratégias baseada na análise das informações geradas em exercícios de planejamento estratégico e também naquelas disponibilizadas por sistemas de informação existentes na empresa: Sistemas Globus, Newsystem e Isosystem. As análises das características pertinentes ao funcionamento e aplicabilidade desses sistemas sugerem que essas ferramentas informacionais apresentam uma base de informações que reforça o comportamento analítico dos gestores da empresa. Ou seja, os gestores da empresa têm utilizado de fato um conjunto de ferramentas analíticas com o objetivo de identificar e ajustar as ações estratégicas às condições ambientais do setor em que atua.

Palavras-chave: Estratégia. Processo analítico. Sistemas de Informação.

ABSTRACT

SILVA, V. L. A. Formulation of Business Strategy as an Analytical Process: a study case in a public transportation of passengers company. Administration and Business Development, Rio de Janeiro, p. 146, jun./dez. 2009.

This research was conducted in one company in the public transportation of passengers in order to verify if the process of formulation of business strategies was understood, in a relevant way, as an analytical process, from testing for the presence of certain organizational characteristics that are common to companies where such understanding occurs. The case study with a qualitative approach was the research method employed. Interviews based on structured interview, direct observation, archival research and content analysis were the instruments used to collect and analyze data. Interviews with respondents from seven different functional levels were focused on processes used for the selection of two strategic actions recently implemented at the company: Program for Total Quality Management and Integration Project with the "Metrô" (Subway).

The research results suggest the following: intense use of analysis tools, greater emphasis in planning and control, strategy with the positioning, ie the external environment, especially the environment of the industry in which your company is located, is the focus of environmental analysis, a large company; stability (maturity) of the industry in which it operates and explicit adoption of generic strategies defined by the industry in which the company is based, are strongly present in the company. Moreover, the feature on the great emphasis on the separation between the processes of formulation and implementation of strategies was not so evident. These results showed that the company searched believes the formulation of strategies, so relevant, as an analytical process. To some extent this is corroborated by the finding that the company conducts its process of formulating strategies based on analysis of information generated in strategic planning exercises as well as those provided by existing information systems in business: Systems Globus, New system Elso system. The analysis of characteristics relevant to the functioning and applicability of these systems suggest that these informationals tools provide a basis of information which reinforce the analytical behavior of the managers of the company. That is, the managers of the company have actually used a conjunct of analytical tools in order to identify and adjust the strategic actions to the environmental sector in which it operates.

Key-Words: Strategy. Analytical Process. Information Systems.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O ambiente externo

Figura 2 – Modelo das 5 forças competitivas de Michael Porter

Figura 3 – Níveis hierárquicos da informação

Figura 4 – Tipos de sistemas gerais de informação

Figura 5 – A relação entre a orientação para a informação e o desempenho dos negócios

Figura 6 – Estrutura organizacional da empresa

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Abordagens do pensamento estratégico

Quadro 2- Tipos de estratégias de diferenciação

Quadro 3- Tipos de estratégias de escopo

Quadro 4- Diversificação relacionada (diversificação concêntrica)

Quadro 5- Diversificação não-relacionada (conglomerada)

Quadro 6- Aplicações dos sistemas gerais de informação segundo os níveis organizacionais

Quadro 7- Tipos de sistemas específicos de informação segundo os níveis Organizacionais

Quadro 8- Principais características e aplicações dos sistemas específicos de informação segundo os níveis organizacionais

Quadro 9- Dados técnicos- Sistema Municipal de Transporte Coletivo Urbano de Passageiros- RJ

Quadro 10- Composição da frota da empresa

Quadro 11- Objetivos setoriais da empresa

Quadro 12- Representatividade do setor/atividade versus receita total

Quadro 13- Linhas disponibilizadas aos passageiros

Quadro 14 – Aspectos a considerar na definição de cenários estratégicos

Quadro 15- Ações estratégicas citadas pelos entrevistados

Quadro 16- Requisitos do Cliente, Objetivos da Qualidade e Indicadores da Qualidade

Quadro 17- Princípios da Qualidade, Objetivos e Indicadores

Quadro 18- Impacto da implementação do SGQ em relação à participação de mercado

Quadro 19- Impacto da implementação do SGQ em relação à satisfação geral dos clientes

Quadro 20- Impacto da implementação do SGQ em relação à satisfação geral dos funcionários

Quadro 21- Impacto da implementação do Projeto de Integração com o Metrô em relação ao quantitativo de passageiros transportados

Quadro 22- Impacto da implementação do Projeto de Integração com o Metrô em relação ao nível de satisfação dos passageiros com o serviço de integração

Quadro 23- Módulos do Sistema GLOBUS

Quadro 24- Módulos do Sistema ISOSYSTEM

Quadro 25- Indicadores do Desempenho da empresa nas diversas áreas

Quadro 26- Características do funcionamento e da aplicabilidade dos sistemas de informações na Empresa

Quadro 27- Características das organizações que consideram a formulação de estratégias como um processo analítico

LISTA DE ABREVIATURAS

CE - Comércio eletrônico
CIBS - Computer-based Information System
GED - Gerenciamento de documentos eletrônicos
SADs - Sistemas de apoio à decisão
SAEs - Sistemas de apoio executivo
SI - Sistema de Informação
SIBC - Sistemas de informação baseados em computador
SIGs – Sistemas de Informações Gerenciais
SPTs - Sistemas de processamento de transações
STCs - Sistemas de trabalhadores do conhecimento
SWOT - *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças)
TI - Tecnologia da Informação
ABRINQ- Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos
ANTP - Associação Nacional de Transporte Público
ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres
CEG- Comitê Estratégico de Gestão da Qualidade
CPM - Custo por mil
DETRO - Departamento de Transportes Rodoviários
FETRANSPOR- Federação das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro
IDAQ- Instituto de Desenvolvimento Assistência Técnica e Qualidade em Transporte
ANTU- Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos
SAC- Serviço de Atendimento ao Cliente
SETREJ- Sindicato das Empresas de Transporte Rodoviário do Estado do Rio de Janeiro
SCG - Sistema de Gestão da Qualidade
SMTR- Secretaria Municipal de Transportes
IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	26
1.1 O PROBLEMA DA PESQUISA.....	14
1.2. OBJETIVOS.....	19
1.2.1 <i>Objetivo Principal</i>	19
1.2.2 <i>Objetivos intermediários</i>	19
1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	20
1.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA	23
2.1.1 <i>Formulação de estratégias</i>	26
2.1.1.1 Escolas de pensamento estratégico	26
2.1.1.2 Processo de formulação de estratégias.....	30
2.1.1.3 Estratégias empresariais	38
2.1.1.3.1 Estratégias de competição	39
2.1.1.3.2 Estratégias de crescimento	42
2.1.1.3.3 Estratégias de diversificação.....	43
2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	47
2.2.1 <i>A importância e as tendências da Tecnologia da Informação</i>	47
2.2.2 <i>A importância e os benefícios do Sistema de Informação</i>	49
2.2.3 <i>Os elementos que interagem em um Sistema de Informação</i>	50
2.2.3.1 Dados, Informação e Conhecimento	50
2.2.3.2 As fontes de informação	54
2.2.3.3 Atributos da informação.....	55
2.2.3.4 O fluxo da informação nas organizações.....	55
2.2.4 <i>Tipologia, características e aplicações dos Sistemas de Informação</i>	57
2.2.4.1 Tipos e aplicações dos Sistemas Gerais de Informação segundo os níveis organizacionais	58
2.2.4.2- Tipos e aplicações dos Sistemas <i>Específicos</i> de Informação segundo os níveis organizacionais.....	60
2.2.4.3- Relacionamento e integração dos Sistemas de Informação.....	63
2.3 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	64
2.3.1 <i>A informação e o processo decisório empresarial</i>	69
2.3.2 <i>Os Sistemas de Informação como reforço ao comportamento analítico dos gestores</i>	72
3 METODOLOGIA	74
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	74
3.2. UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	76
3.3. COLETA DE DADOS: ESTRUTURAÇÃO, PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS	77
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	79
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	80

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	81
4.1 O SETOR DE TRANSPORTE COLETIVO URBANO DE PASSAGEIROS NO RIO DE JANEIRO	81
4.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	83
4.2.1 <i>Missão, Visão e Objetivos Organizacionais</i>	84
4.2.2 <i>Princípios de Gestão</i>	85
4.2.3 <i>Serviços prestados pela Viação Saens Peña</i>	88
4.2.4 <i>O setor de atuação da Viação Saens Peña e seus Principais concorrentes</i>	89
4.2.5 <i>Estrutura Organizacional</i>	90
4.3 PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	91
4.4.1 <i>Gestão pela Qualidade Total</i>	96
4.4.1.1 Comitê Estratégico de Gestão da Qualidade.....	98
4.4.1.2 Micro-processos do Sistema de Gestão da Qualidade.....	99
4.4.1.3 Implementação e Monitoramento do Sistema de Gestão da Qualidade	100
4.4.1.4 Benefícios e impactos da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade	102
4.4.2 <i>Projeto de Integração com o Metrô</i>	104
4.4.2.1 Impactos da implementação do Projeto de Integração com o Metrô	105
4.5 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA VIAÇÃO SAENS PEÑA.....	107
4.5.1 <i>Sistema GLOBUS</i>	108
4.5.2 <i>Sistema NEWSYSTEM</i>	110
4.5.3 <i>Sistema ISOSYSTEM</i>	111
4.5.4 <i>Ferramenta de Controle de Indicadores de Desempenho</i>	112
4.5.5 <i>Grau de Maturidade e Abrangência dos Sistemas de Informação da Empresa</i>	113
4.6. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMO UM PROCESSO ANALÍTICO NA EMPRESA PESQUISADA	114
4.6.1. <i>Análise das características da empresa que determinam o processo analítico</i>	116
4.6.1.1 Utilização intensa de ferramentas de análise	116
4.6.1.2 Grande ênfase em Planejamento e Controle.....	116
4.6.1.3 Grande Ênfase na separação entre os processos de formulação e implementação de estratégias.....	118
4.6.1.4 Estratégia como posicionamento (foco no ambiente externo)	118
4.6.1.5 Empresa de grande porte	119
4.6.1.6 Estabilidade (maturidade) do setor econômico em que atua.....	119
4.6.1.7 Adoção explícita de estratégias genéricas definidas pelo setor econômico em que se encontra a empresa <i>Presença da característica confirmada</i>	120
4.6.2 <i>A influência do grau de maturidade e de abrangência dos sistemas de informação na formulação das estratégias da empresa</i>	121
5. CONCLUSÕES.....	123
5.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	126

6 REFERÊNCIAS..... 128

7 ANEXOS 137

1. INTRODUÇÃO

1.1 O PROBLEMA DA PESQUISA

Esta é uma era em que mudanças econômicas, políticas, sociais, legais, processos de trabalho e modelos de gestão vêm ocorrendo em ritmo acelerado, passando a integrar o cotidiano de quase todos os setores da vida dos indivíduos. Entretanto, a maioria das estruturas organizacionais e práticas gerenciais não foram criadas com esse ritmo de mudança em mente, mas sim, para funcionar adequadamente em um mundo mais estável e mais previsível (MOTTA, 2001).

Um ambiente crescentemente competitivo e dinâmico está exigindo que as organizações adotem novos processos, práticas administrativas e estruturas organizacionais, e isto será vital para que alcancem a eficiência. As empresas necessitam reinventar-se continuamente, descobrindo, de forma cada vez mais rápida, um caminho para a diferenciação, na busca de propiciar um maior valor para os seus clientes e um maior retorno para os seus acionistas.

Forças substanciais estão questionando os atuais métodos de trabalho e de organização, as empresas precisarão ser diferentemente estruturadas e diferenciar seus desempenhos, para se capacitarem e poderem competir no futuro.

Uma vez submetidas a novos desafios, as empresas vêm enfrentando a competitividade global, a necessidade de gerenciar mudanças, a explosão de novos conhecimentos, a adaptação a novos modelos de gerenciamento da informação e de tomada de decisão, além da exigência de que seus profissionais adquiram competências e habilidades específicas.

Nos últimos anos, o mundo dos negócios tem passado pela transição de uma economia industrial para uma economia de informação, a qual, superando o uso da terra e do capital, torna-se assim responsável pela criação de riquezas e prosperidade. Nessa nova economia, empresas habituadas a vencerem pelo tamanho estão perdendo terreno para concorrentes que apresentam maior agilidade no uso da informação. O sucesso passa a ser determinado “pelo que você sabe”, e não “pelo que você possui” (McGEE; PRUSAK, 1994). Para auxiliar as organizações

a sobreviverem e prosperarem nesse ambiente competitivo, a informação é um dos elementos fundamentais (FREITAS et al., 1997).

Numa economia de informação, a concorrência entre as organizações está baseada na sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação, de maneira eficaz. Contudo, segundo McGee e Prusak (1994), a competitividade baseada no uso da informação não é necessariamente, sinônima de investimento em tecnologia da informação. O sucesso estratégico pode ser em parte, atribuído ao uso inteligente da informação e à exploração efetiva das possibilidades inerentes à tecnologia da informação.

No ambiente econômico contemporâneo, as organizações que não sejam capazes de adaptação morrem rápida e conscientemente. Encontrar uma solução eficaz para o problema estratégico de definição, execução e integração depende do uso e gerenciamento eficaz da informação. O encontro de soluções subseqüentes, à medida que o ambiente muda depende do aprendizado, e o aprendizado depende do uso e gerenciamento efetivos da informação (MCGEE, 1994, p.225).

A informação tem a capacidade de criar valor significativo para as organizações, possibilitando o desenvolvimento de novos produtos e serviços e aperfeiçoando a qualidade do processo decisório, em especial no que tange à escolha das estratégias empresariais mais adequadas.

Dentro desse novo contexto, as empresas brasileiras têm se deparado com o desafio de competir em um mundo onde a mão-de-obra e os recursos naturais abundantes e baratos deixaram de constituir vantagem competitiva, para dar lugar à informação e ao conhecimento. Algumas empresas já compreenderam que, para vencer nessa nova era, torna-se necessário um adequado gerenciamento da informação, através de sistemas informacionais que, por meio de seu tipo específico de estruturação, ou seja, tipologia, garanta a qualidade, a confiabilidade e a quantidade de informações tornando-se assim, sistemas efetivos de apoio à tomada de decisão, em especial aquelas em nível estratégico.

Fahey e Randall (1999) enfocam que o êxito da adaptação de uma organização a um ambiente e a novos empreendimentos está fortemente influenciado pela eficiência da empresa no exercício e na execução das suas escolhas sobre onde e como competir. Tal sucesso envolve, dentre outras questões, o referencial analítico, as atitudes mentais, os processos operacionais, a infra-

estrutura e o estilo de liderança. Para efeito do estudo em questão cabe ressaltar a importância do referencial analítico, o qual, segundo os autores, compreende:

as análises efetuadas pela empresa na elaboração e na execução da estratégia, abrangendo a análise da situação presente do setor e do macro-ambiente, a identificação dos prováveis futuros alternativos, ou seja, as situações futuras potenciais e a avaliação dessas implicações para a estratégia vigente da empresa e a análise da própria empresa, objetivando como resultado a transformação do conhecimento e do aprendizado resultantes, em partes do processo contínuo da análise ambiental e organizacional e na especificação de oportunidades e ameaças.

De acordo com Gosling e Mintzberg (2003), uma *disposição mental analítica* permite "separar", "examinar" e "libertar" fenômenos complexos, pela separação dos elementos que os compõem. Um bom processo de análise fornece suporte à empresa no ato de se organizar, permitindo a visualização dos parâmetros que estão guiando seus esforços bem como, dos referenciais sobre o desempenho organizacional e, conseqüentemente, dos efeitos sobre os resultados pretendidos em relação às estratégias formuladas. Para Carl Gustav Jung (1991 e 1998) e Simon (1965), as características de gestores com tal comportamento analítico são: predomínio dos traços de percepção (preferência por buscar informações em lugar de tomar decisões imediatas) e racionalidade (análise lógica, objetividade, neutralidade); ênfase na busca de informações antes de decidir e tendência para o pensamento crítico e comportamento desafiador.

A formulação de estratégias envolve um processo complexo, no qual não podem deixar de serem considerados aspectos tais como, visão intuitiva, aprendizado emergente, transformação e perpetuação, cognição individual, interação social, cooperação e conflito. O processo é constituído ainda de uma análise prévia e de uma programação posterior, envolvendo negociação e resposta adequada às demandas de um ambiente exigente (MINTZBERG e LAMPEL, 2006).

Segundo Mintzberg et al (2000), fazer estrategicamente ou "estrategizar" é um processo imensamente complexo que envolve os elementos mais sofisticados, sutis e às vezes subconscientes do pensamento humano (GAJ, 2002, p.154).

Mintzberg et al (2000) afirmam que os defensores da escola de *posicionamento* estratégico defendem a utilização de um conjunto de ferramentas

analíticas, criadas com o objetivo de ajustar a estratégia correta às condições ambientais vigentes (da indústria e do mercado). Esse instrumental analítico visa auxiliar o planejamento e o controle do processo de formação de estratégias, por meio do fornecimento de informações significativas para o processo e pode compreender, por exemplo, dentre outros, conceitos de análise da indústria, cadeia de valor, Matriz BCG- *Boston Consulting Group* (matriz de crescimento-participação e curva de experiência), PIMS- *Profit Impact of Market Strategies* (base de dados) e ferramentas estatísticas.

Torna-se assim fundamental que cada organização conheça e compreenda os vários tipos de sistemas de informação disponíveis, procurando identificar as suas principais aplicações e benefícios bem como quais são os sistemas mais adequados ao gerenciamento do seu tipo de negócio e mercado de atuação. Dependendo de cada realidade específica, as empresas necessitarão de diferentes tipos de sistemas de informação para apoiar seu processo de tomada de decisão, considerando não só as várias atividades desenvolvidas, mas também os vários níveis e funções organizacionais existentes.

A leitura do referencial teórico em apoio a essa pesquisa (capítulo 2) indicou que as empresas que entendem a formulação de estratégia como basicamente um processo de análise, conforme preconizado pela escola estratégica do posicionamento são caracterizadas por:

- Utilização intensa de ferramentas de análise;
- Grande ênfase em atividades de P&C;
- Grande ênfase na separação entre os processos de formulação e de implementação de estratégias;
- Estratégia como posicionamento, ou seja, o ambiente externo, em especial o ambiente do setor econômico em que se encontra a empresa, é o foco da análise ambiental;
- Empresa de grande porte;
- Estabilidade (maturidade) do setor econômico em que atua;
- Adoção explícita de estratégias genéricas definidas pelo setor econômico em que se situa a empresa.

Em decorrência do papel relevante do processo de análise na formação de estratégias empresariais nessas empresas, pode-se também supor que quanto mais maduros e abrangentes forem seus sistemas de informação, mais intensa será a presença das características acima listadas. O processo decisório exige que os gestores possam dispor de sistemas de informação efetivos, ou seja, que produzam informações válidas, úteis e adequadas. Assim, por *maturidade* entende-se o grau de efetividade e de confiabilidade com que as funcionalidades dos sistemas informacionais atendem os propósitos da Empresa, independentemente do tipo de tecnologia utilizado. Segundo Rezende (2008) e Rezende e Abreu (2009), a maturidade também pode ser considerada como a plena utilização das informações disponíveis nos sistemas de informação, garantindo o atendimento de todos os requisitos funcionais necessários à gestão do negócio, e satisfazendo integralmente as demandas do processo decisório interno. Por outro lado, o ideal é que os sistemas de informação sejam desenvolvidos considerando a estrutura hierárquica e funcional das empresas. As informações constantes dos sistemas de informação devem propiciar aos gestores, além da facilidade na identificação das características do problema que requer a decisão, também a solução para as suas necessidades, independentemente do nível organizacional em que se situa – estratégico, tático e operacional (REZENDE, 2008; REZENDE e ABREU, 2009). Dessa forma, pode-se entender por *abrangência*, o grau de amplitude com que o conjunto de informações disponibilizado atende as necessidades informacionais da empresa, possibilitando maior segurança e agilidade na tomada de decisão, em todos os níveis organizacionais. Em última análise, pode-se até mesmo admitir que sistemas de informação maduros e abrangentes reforcem o comportamento analítico dos gestores, como mencionado anteriormente.

Assim, este estudo pretende, com o auxílio de uma pesquisa em uma empresa do setor de transporte coletivo urbano de passageiros, responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- O processo de formulação de estratégias empresariais da empresa pesquisada é entendido, de forma relevante, como um processo analítico?
- Esse entendimento é influenciado pelo grau de maturidade e abrangência de seus sistemas de informação?

Respostas a essas questões foram obtidas a partir da análise do processo de escolha (seleção) das ações estratégicas recentemente implantadas pela empresa pesquisada.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Principal

O objetivo principal deste estudo foi verificar em uma empresa do setor de transporte coletivo urbano de passageiros, se o seu meio de formulação de estratégias empresariais é entendido, de forma relevante, como um processo analítico. De forma secundária, foi também verificado se esse entendimento é influenciado pelo grau de maturidade e abrangência de seus sistemas de informação.

1.2.2 Objetivos intermediários

- Identificar, na empresa pesquisada, seu processo de formulação de estratégia empresarial;
- Identificar as ações estratégicas empresariais mais recentes e os fatores que determinaram suas escolhas;
- Avaliar na empresa pesquisada a presença de características comuns as empresas que entendem a formulação de estratégias como um processo analítico; e
- Identificar, na empresa pesquisada, os sistemas de informação utilizados bem como, o grau de maturidade e abrangência dessas ferramentas informacionais.

1.3. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A realização dessa pesquisa pretendeu destacar dentro do ambiente sob análise, o (s) tipo(s) de sistema(s) de informação que fornece(m) suporte ao processo de tomada de decisão relacionado à formulação das estratégias empresariais de atuação. O estudo dessa relação estará baseado no conjunto de características gerais e na pertinência das informações que compõem cada tipo de sistema de informação e sua conseqüente aplicabilidade a cada tipo de decisão estratégica.

Ferraz e Lastres (1999) e Rifkin (2001) acreditam que o desenvolvimento da tecnologia, ao contrário do que prega a visão clássica sobre o assunto, não deve ser entendido como um fator externo às empresas e sim, como parte do dinamismo das organizações contemporâneas, onde o conhecimento proporcionado pela inovação constitui-se em fator-chave para a sustentabilidade empresarial no atual contexto.

Contudo, o trabalho em questão, no que diz respeito a sistemas de informação, não teve como foco o uso da tecnologia da informação como vantagem competitiva específica, mas sim, enfatizou a sua importância no suporte ao processo decisório. Da mesma forma, não foram considerados fatores críticos para a análise da relação entre os tipos de sistemas de informação e as estratégias organizacionais escolhidas pelas organizações, os aspectos relativos a custos, à qualificação da tecnologia da informação, à cultura organizacional, à missão, à visão, aos valores e ao clima da organização.

1.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Com o advento da sociedade pós-industrial, novas demandas passaram a ser exigidas das empresas, visando atender a uma nova realidade e dentre os inúmeros fatores que caracterizam a era pós-industrial, destacam-se as transformações sociais e organizacionais decorrentes, em parte, do uso de tecnologias. Essas transformações têm significativas implicações sobre os processos produtivos e de

gestão empresarial, e condicionam a adoção de novas estratégias por parte das organizações (GUIMARÃES; GRAMKOW; FILIPON, 2003).

Na busca da garantia da competitividade e da sustentabilidade, dentro desse novo ambiente, o processo de gestão empresarial vem se tornando mais complexo, exigindo dos gestores um conhecimento mais profundo das organizações, bem como do ambiente competitivo onde operam. Segundo Beuren (2000), é clara a importância do papel da informação, permitindo aos gestores identificar as oportunidades e as ameaças oferecidas pelo ambiente externo às organizações. Esse contexto traz um grande desafio para as empresas, qual seja o de criar, organizar, gerenciar, transferir e compartilhar informações intra e inter empresas.

A informação e o conhecimento vêm se tornando a principal vantagem competitiva das organizações e, segundo Davenport e Prusak (1998, p.9), saber como administrá-los constitui fator crítico para o êxito e a sustentabilidade do negócio. Num mundo praticamente sem fronteiras, no qual os recursos naturais e a mão-de-obra não qualificada estão cada vez mais disponíveis, a informação e o conhecimento passaram a fazer a diferença para os países e as organizações. A riqueza física já não representa tudo. Hoje, a riqueza constitui o resultado do conhecimento e do uso eficaz da informação.

No que tange à perspectiva da estratégia empresarial, tem sido objeto de crescente atenção, a relação entre a competitividade e a gestão da informação, onde a valorização da informação passa a ser considerada como um recurso econômico para a sobrevivência empresarial.

Dessa forma, pressupõe-se como fator crítico para o processo de gestão, que o uso da informação propicie o suporte informacional adequado, a fim de que os gestores e suas organizações possam utilizar sistemas de informação adequados à escolha das estratégias empresariais. Sob esse aspecto, passa a ser valorizado não só o desenvolvimento de novas informações confiáveis e de qualidade, mas principalmente, a forma pela qual estão sistematizadas e seu grau de acessibilidade para a tomada das decisões estratégicas.

Assim, no entendimento da pesquisadora, os resultados das análises desenvolvidas neste estudo contribuirão, basicamente, para:

- identificar as características organizacionais que influenciam as empresas a utilizar ferramentas de análise bem como, o suporte

de sistemas de informação confiáveis, para a formulação das estratégias empresariais;

- reforçar a importância da estruturação (uso de ferramentas analíticas) dos processos de planejamento para a formulação e controle das estratégias empresariais bem como, o seu impacto na qualidade do processo de tomada de decisão;
- destacar a valorização da informação como recurso para a sobrevivência empresarial, considerando a evolução do crescimento da relação entre a competitividade e a gestão da informação;
- fazer com que as organizações se conscientizem da importância de possuir um suporte informacional adequado à escolha e à implementação das estratégias empresariais;
- influenciar outros pesquisadores a realizarem mais estudos sobre os fatores críticos analisados na presente pesquisa bem como, sobre outros que possam influenciar o processo de formulação das estratégias corporativas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Os desafios e as mudanças dos novos tempos, impactando todos os tipos de ambientes: local, nacional e internacional, trazem novas ondas, tendências e mesmo discontinuidades que exigem de seus executivos uma ação integrada e harmônica, objetivando assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da organização em longo prazo. Essas transformações estratégicas, inevitáveis, devem ser realizadas pelas organizações por meio da adequação contínua de suas estratégias, de sua capacitação e de sua estrutura e infra-estrutura física e logística (COSTA, 2007).

Nesse ambiente competitivo e desafiador, as empresas do século XXI necessitam desenvolver a habilidade de mudar com rapidez e para tal, deparam-se com o desafio de buscar um realinhamento da sua capacidade organizacional, gerando um ambiente que, além de promover a experimentação e o aprendizado, possa também buscar e selecionar as informações que auxiliarão as decisões estratégicas mais eficazes.

Para desenvolver essa capacidade estratégica é necessário analisar as competências essenciais e aptidões estratégicas empresariais, sendo a empresa capaz de transformar investimentos e tecnologias, num recurso único de valor sustentável. Dessa forma, gestão estratégia está associada ao processo de transformação organizacional direcionado para o futuro, com o estabelecimento de metas e objetivos básicos de longo prazo, aliado à adoção de ações estratégicas e à alocação de recursos que permitam a efetiva realização das metas pré-definidas (BETHLEM, 1981; ANSOFF, 1984; MCGEE, 1994; SHAPIRO, 1999; CASTELLS, 1999; OLIVEIRA, 2001; BARTLETT, 2000; MINTZBERG, 2001a, 2001b; COSTA, 2003).

O conceito de estratégia foi inicialmente aplicado no meio militar, dentro do processo de preparação para as guerras. Segundo Guralnik (1982), a estratégia estava relacionada ao planejamento e direção, em larga escala, de operações militares ou manobras para obtenção de posições vantajosas em relação ao inimigo

(BEAL, 2004). A partir do século XX, a estratégia passou a significar a seleção de meios e objetivos, privilegiando fatores psicológicos, em detrimento da força (BEUREN, 2000).

Da década de 1960 em diante, surgiram diversas definições sobre o que significava estratégia no meio corporativo. Mintzberg et al. (2000) caracterizavam várias linhas ou escolas de pensamento sobre estratégia, com visões distintas sobre os métodos para sua formulação.

Na década de 90, Michael Porter, considerado uma das principais autoridades mundiais em estratégia competitiva, difundiu a idéia de que estratégia ou posicionamento estratégico consiste em realizar um conjunto de atividades distinto da dos competidores, que signifique maior valor para os clientes e/ou crie um valor comparável, a um custo mais baixo (PORTER, 1996).

Beal (2004, p.69) define que a *estratégia* pode ser vista, na prática organizacional, como um *conjunto de decisões* tomadas para a definição dos objetivos globais (estratégicos) associados a um determinado período de tempo e à identificação dos meios considerados mais adequados para a organização superar seus desafios e alcançar esses objetivos.

Para Andrews¹ a estratégia corporativa constitui um modelo de decisões definidas por uma empresa, que determina e ressalta seus propósitos e objetivos e, em linhas gerais, estabelece as principais políticas e planos para alcançá-los. A estratégia corporativa é também responsável pela definição do escopo de negócios que a empresa vai adotar bem como, do tipo de organização econômica e humana que pretende ser e da natureza da contribuição que deseja trazer para a sociedade em geral.

Segundo Hitt (2005, p.144), estratégia é “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva.” A estratégia pode ser analisada também como uma forma de pensar no futuro, integrando-se ao processo decisório, como um procedimento formalizado e articulador de resultados ou ainda, como uma programação de trabalho (MINTZBERG, apud Maximiano, 2004).

Ao considerar aspectos tais como, “o negócio onde estamos”, “as tendências que ocorrem”, as “decisões”, o “nicho competitivo” e as “características do portfólio”

¹ Andrews, Kenneth R. *The Concept of Corporate Strategy*. Journal of Economic Literature. Ed. rev., 1980.

(linha de produtos e serviços), Ansoff apud Maximiano, 2004, explica o que considera como estratégia.

Os estudos desenvolvidos por Chandler apud Maximiano, 2004, em relação ao crescimento e desenvolvimento de grandes empresas, resultaram na proposta de que a estratégia deveria focar três elementos: os cursos de ação para realizar os objetivos; a busca de idéias novas (ao invés da implementação das rotinas existentes) e o processo de formular a estratégia, em lugar do conteúdo da estratégia. Dessa forma, sua visão sobre estratégia enfatiza a importância do processo de planejamento para as organizações.

Inicialmente, os primeiros autores sobre a estratégia aplicada à administração centraram seus estudos apenas nas técnicas de planejamento estratégico. Posteriormente, o conceito foi ampliado, passando a abranger as atividades de implementação, acompanhamento e avaliação dos planos estratégicos.

Assim, segundo Maximiano (2004), na administração contemporânea, o processo estratégico se desenvolve de acordo com as seguintes etapas:

- *Planejamento Estratégico* – processo de elaboração da estratégia;
- *Implementação da estratégia* – processo de colocar em prática, a estratégia definida e;
- *Controle da estratégia* – acompanhar e avaliar os resultados da estratégia implementada.

As estratégias são formuladas em relação ao que a organização deseja construir para o seu futuro e se constituem em ações decididas para o dia-a-dia da empresa, mas que devem estar diretamente relacionadas às estratégias definidas e ao futuro desejado. A construção das estratégias empresariais implica na identificação e no perfeito entendimento de alguns conceitos básicos bem como no cumprimento de determinadas etapas, os quais irão alicerçar a sua formulação, como veremos no item 2.1.1, a seguir.

2.1.1 Formulação de estratégias

O processo de formulação de estratégias constitui-se no posicionamento da organização em um determinado setor da economia (indústria) que seja atrativo e/ou em assumir a posição estratégica competitiva mais adequada ao setor econômico em que se insere o negócio. A estrutura do setor econômico irá direcionar a escolha da estratégia genérica a qual, por sua vez, será responsável pelo direcionamento das mudanças organizacionais (MINTZBERG et al., 2000).

Em seus estudos, Mintzberg et al. (2000), identificou que várias perspectivas poderiam ser focadas e utilizadas para nortear o processo de formulação de estratégias. Essas diferentes perspectivas (ou elementos) foram denominadas de "escolas de pensamento", cada qual com suas contribuições e limitações peculiares. As escolas de pensamento estratégico estão descritas a seguir, no item 2.1.1.1.

2.1.1.1 Escolas de pensamento estratégico

O presente trabalho considerou como suporte para responder ao seu objetivo principal, as dez escolas de pensamento estratégico definidas por Mintzberg et al.(2000), cada qual apresentando uma perspectiva peculiar relacionada a um determinado aspecto do processo de formulação de estratégias.

Os estudos realizados por Mintzberg et al.(2000), estabeleceram ainda, que o pensamento estratégico pode apresentar diferentes tipos de abordagem, conforme quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Abordagens do Pensamento Estratégico

Tipo de abordagem	Característica do tipo de abordagem
Estratégia com planejamento	Intenções pretendidas pela empresa são plenamente realizadas
Estratégia com emersão	Padrão estratégico realizado não era aquele expressamente pretendido pela empresa
Estratégia como Posicionamento	Empresa <i>olha para baixo</i> (ponto em que o produto encontra o cliente) e para <i>fora</i> – o mercado
Estratégia como Perspectiva	Empresa <i>olha para dentro</i> da organização (cabeças dos estrategistas) e para <i>cima</i> – para a grande visão da empresa
Estratégia como Truque	Empresa realiza “manobra” específica para enganar o oponente ou concorrente.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em MINTZBERG *et al.*(2000, p. 13 - 20)

Os cinco tipos de abordagem identificados em relação às estratégias empresariais relacionam-se de maneira variada com as dez escolas de pensamento estratégico que veremos ainda nesta seção, embora as maiores partes das escolas apresentem claramente suas tendências e preferências no que se refere ao foco da postura a ser adotada por cada uma delas.

Mintzberg *et al.*(2000), definiram dez escolas de pensamento estratégico, que estão agrupadas em três classificações ou categorias, a saber:

- *escolas prescritivas*, onde o foco está em como as estratégias devem ser formuladas;
- *escolas descritivas*, cuja preocupação está mais voltada para a descrição de como as estratégias são formuladas de fato e
- *escola da configuração* que agrupa vários elementos das demais escolas.

As escolas *prescritivas* abordam os seguintes aspectos:

- *Design* - processo de desenho informal, essencialmente de concepção, utilizando a análise SWOT;
- *Planejamento* - processo de planejamento formal e sistemático, utilizando modelos de planejamento estratégico;

- *Posicionamento* - processo de planejamento analítico, com ênfase na seleção de posições estratégicas no mercado, utilizando curva da experiência, forças competitivas, estratégias genéricas e cadeia de valor.

As escolas *descritivas* se apóiam nas seguintes visões:

- *Empreendedora* - um processo visionário, baseado no empreendedorismo e na liderança individual;
- *Cognitiva* - um processo mental, sustentado pelo mapeamento cognitivo;
- *Aprendizado* - um processo no qual a estratégia emerge gradualmente, à mediada em que a organização se "adapta" ou "aprende";
- *Poder* - um processo de negociação que pode ocorrer tanto entre grupos conflitantes dentro da mesma empresa como pela confrontação da empresa com outras organizações, no ambiente externo, podem assim surgirem alianças e redes de cooperação;
- *Cultural* - um processo coletivo e cooperativo, com forte influência da cultura organizacional.
- *Ambiental* - um processo reativo, no qual há a preocupação de compreender e absorver as pressões advindas do ambiente externo.

A *escola da configuração*, reunindo elementos das escolas prescritivas e descritivas, considera o processo de formulação de estratégias como um *processo de transformação* que vai então gerar uma mudança organizacional.

Como descritas anteriormente, essas escolas do pensamento ressaltam que o processo de formulação de estratégias ocorre dentro de um espaço complexo e abrangente, no qual são levados em consideração não só o *conteúdo*, como também o aspecto do *processo*. Assim, o aprendizado e as mudanças constantes, associados às melhores práticas, tendem a superar a visão focada de qualquer escola específica (MINTZBERG, 2001b).

Para efeito do desenvolvimento do projeto ora proposto cabe trazer algumas considerações sobre a visão analítica da escola do posicionamento, tais como:

- o *planejador* é um *analista* de dados e informações, não concebendo as estratégias mas sim, identificando-as e selecionando-as por meio de uma análise instrumental do ambiente (interno externo) que permite a adoção de estratégias genéricas aplicáveis a todas as empresas que se encontram em uma mesma situação;
- as estratégias não são específicas para cada empresa e podem ser escolhidas dentro de várias opções;
- a escola utiliza um diversificado arsenal de ferramentas analíticas.

Complementando as considerações anteriores, destacamos o pensamento de Mintzberg (2000, p. 70), sobre as premissas básicas da escola do posicionamento:

- Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;
- O mercado (o contexto) é econômico e competitivo;
- O processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas, com base em cálculos analíticos;
- Os analistas desempenham um importante papel no processo, passando os resultados de seus cálculos aos gestores que oficialmente controlam as opções;
- As estratégias que resultam desse processo estão totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas e assim verifica-se que, de fato, a estrutura do mercado direciona as estratégias posicionais deliberadas, as quais, por sua vez, dão direção à estrutura organizacional.

2.1.1.2 Processo de formulação de estratégias

O processo tradicional de formulação de estratégias pressupõe:

- a definição da missão, da visão, dos princípios, dos valores e dos objetivos organizacionais;
- a análise do ambiente geral e das forças competitivas;
- a análise dos ambientes interno e externo (análise SWOT) e
- a definição de ações estratégicas e setoriais.

Segundo Costa (2003), a *missão* e a *visão* são dois conceitos fundamentalmente distintos, mas que apresentam uma íntima ligação entre si. O primeiro está relacionado à *razão da existência da organização*, ou seja, qual a necessidade básica que a empresa deseja suprir. Já o conceito de visão procura definir *o que a organização deseja ser no futuro*, constituindo-se num "modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível para a organização". Tanto a visão como a missão, deve ser definida de maneira simples, objetiva e abrangente, de fácil compreensão para todos os envolvidos na organização, mas, sobretudo, que identifique os aspectos específicos que tornam aquela organização única e singular. Para que ocorra o envolvimento e o comprometimento de todos torna-se fundamental que ambas sejam compartilhadas entre os diversos níveis organizacionais, de forma a unificar expectativas, dar um sentido de direção, facilitar o fluxo de comunicação, trazer energia e entusiasmo às equipes de trabalho bem como, balizar as ações estratégicas da empresa.

Dentro de um processo de transformação estratégica alguns aspectos relacionados à organização podem e devem mudar, como por exemplo, dentre outros, a procura de novos mercados, os produtos e serviços, os locais de atuação, os parceiros e as tecnologias empregadas. Por outro lado, alerta Costa (2003), todas as organizações possuem - de forma explícita ou implícita, pontos que constituem suas crenças básicas e as virtudes que desejam manter e ressaltar - seus *princípios* e *valores*.

Os *princípios* constituem os tópicos que as organizações não desejam mudar, sejam quais forem as condições ou situações que se apresentem. São códigos que definem o que aceitável ou não pela organização.

Igualmente importante, porém diferente quanto principalmente quanto à sua natureza são os *valores*, considerados como características, virtudes ou qualidades da organização que embora considerados importantes e de preservação incentivada, estão passíveis de serem avaliados de acordo com alguma necessidade ou momento específicos.

Em um dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido, as empresas estabelecem desafios, ou seja, parâmetros-chave, tanto de ordem quantitativa quanto qualitativa, no qual a empresa pretende atingir ou manter. São os *objetivos organizacionais*, os *quais* têm como principais funções: posicionar a organização, orientar suas ações, definir o ritmo dos negócios, motivar pessoas, facilitar a avaliação do desempenho organizacional e incorporar intuição e realidade.

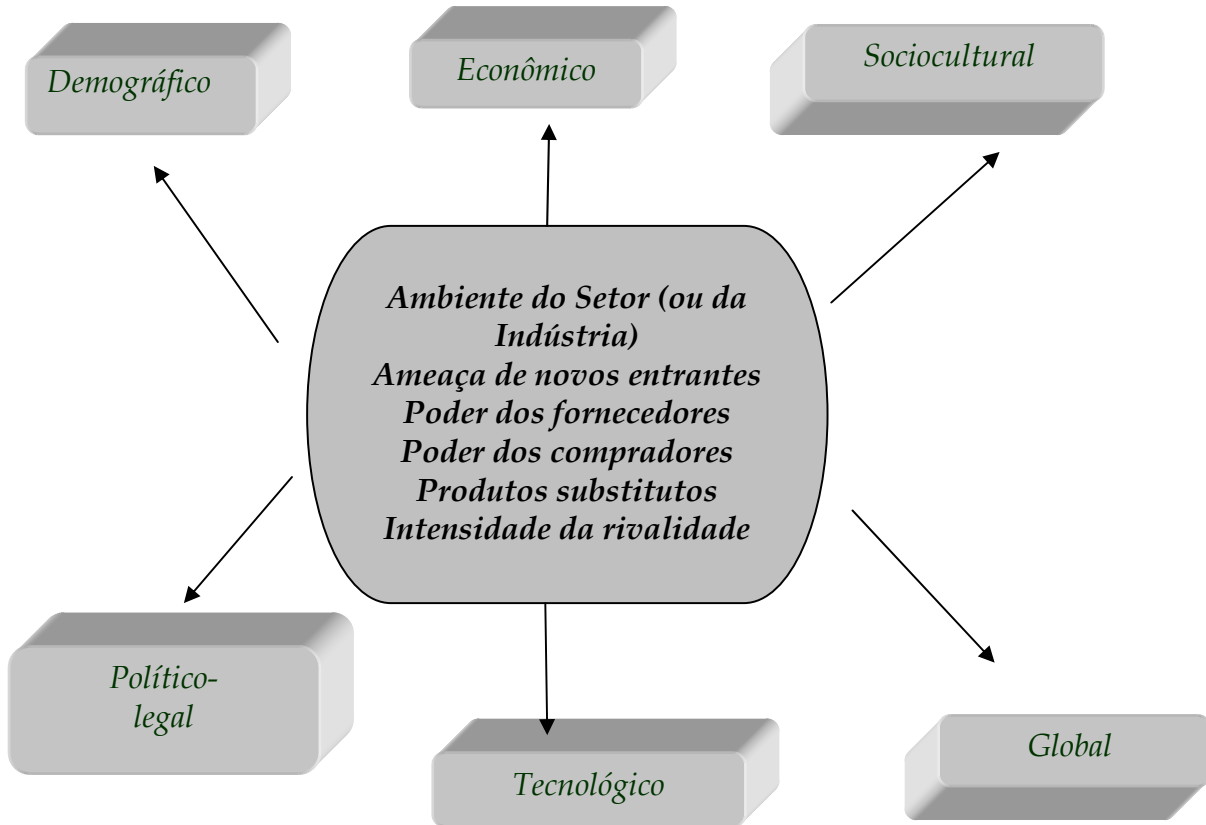
Costa (2003) ressalta que a escolha e a definição de objetivos devem atender a alguns requisitos básicos, podendo-se destacar dentre outros, como mais importantes:

- a relação e associação direta com as estratégias adotadas pela organização;
- uma intensidade e um grau de desafio que tornem os objetivos factíveis, ou seja, que não causem desmotivação por serem considerados inatingíveis, mas que também não sejam considerados tão fáceis ou inúteis, pois em ambos os casos não serão capazes de energizar e de motivar as pessoas a buscá-los e
- a existência de mecanismos de observação e verificação de seu processo de andamento, podendo-se assim avaliar se o que foi previamente definido e combinado está sendo cumprido, superado ou até mesmo, não atingido.

As condições ambientais com as quais se defrontam atualmente as organizações em uma economia globalizada se diferenciam em muito das condições existentes anteriormente e influenciam as estratégias organizacionais. Torna-se necessário que as empresas busquem informações diversas para que possam construir uma base específica de conhecimentos e de capacidades que permita o exercício de sua competitividade estratégica. A essa ação denomina-se *análise ambiental*, que implica na análise atenta e adequada dos ambientes- externo e interno, das forças competitivas que a influenciam bem como, no entendimento da integração desses elementos.

Segundo Hitt (2005), o ambiente externo no qual uma organização está inserida pode ser dividido em 3 (três) níveis: o *ambiente geral*, o *ambiente do setor (ou indústria)* e o *ambiente da concorrência*, conforme Figura 1.

Figura 1 - O ambiente externo



Fonte: Adaptado de Hitt (2005, p.50)

A análise do ambiente externo permite a identificação de mudanças, tendências, oportunidades e ameaças, as quais devidamente monitoradas e avaliadas contribuem para a diminuição ou até para a eliminação de riscos que possam comprometer a competitividade e a sustentabilidade da empresa. Em outras palavras, permite que a empresa identifique *aquilo que poderia escolher para fazer*.

O *ambiente geral* é constituído pelos fatores de alcance e de influência mais amplos da sociedade e que trazem influência direta para o setor e as empresas correlatas, podendo apresentar variados graus de impacto. As empresas não são capazes de exercer um controle direto sobre esses fatores, os quais são representados pelos segmentos: demográfico (tamanho da população, estrutura etária), econômico (taxas de inflação e de juros), político-legal (leis tributárias,

desregulações), sociocultural (diversidade da força de trabalho, atitudes em relação à qualidade da vida profissional), tecnológico (inovações de produto e aplicações de conhecimentos) e global (mercados globalizados).

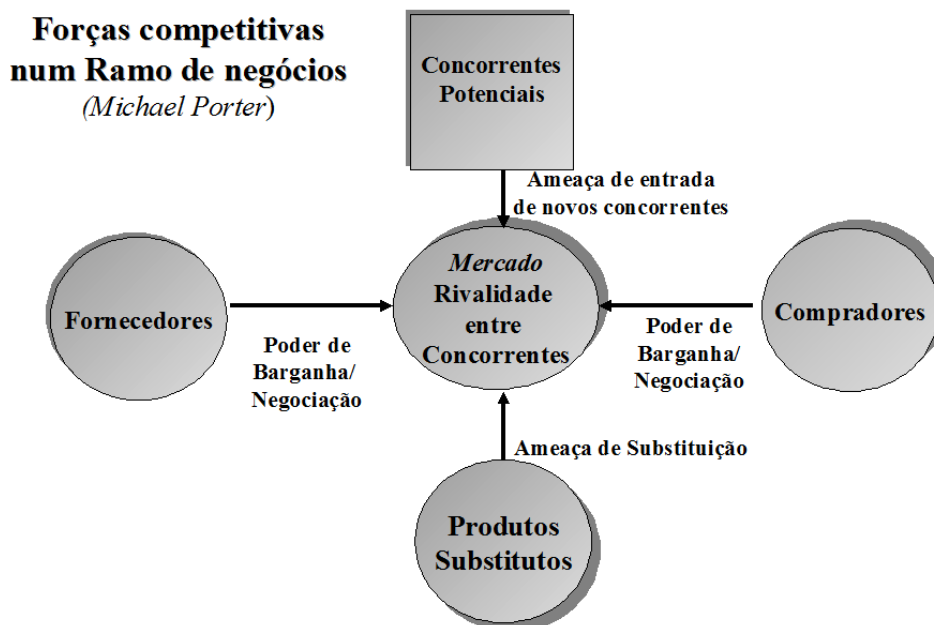
No *setor (ou indústria)* as empresas fabricam produtos que são substitutos próximos e no decorrer do processo competitivo, essas empresas se influenciam mutuamente. O *ambiente do setor (ou indústria)* é representado por elementos que exercem influência direta sobre a empresa, suas ações e reações relacionadas à competitividade e que terminam por determinar o potencial de lucro de um determinado setor.

No processo de análise do macro-ambiente empresarial destaca-se o uso do modelo das 5 forças competitivas de Porter (1985), no qual a vantagem competitiva pode ser obtida pela melhoria da capacidade da empresa de lidar com clientes, fornecedores, produtos / serviços substitutos e novos entrantes no mercado, que, por sua vez, podem mudar o equilíbrio de poder entre a empresa e outros concorrentes da indústria, em favor da empresa.

O modelo das 5 forças competitivas de Porter pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo das 5 forças competitivas de Michael Porter

Análise do Ambiente Externo



Fonte: Adaptado de Coelho (2004, p.24)

Tomando por base o modelo de Porter (1985), Hitt (2005), descreve os elementos que representam as cinco forças competitivas:

- *a ameaça de novos entrantes*- em geral, os novos concorrentes estão capacitados a trazer significativas ameaças às empresas já instaladas. Por outro lado, podem estimular as empresas existentes a se tornarem mais eficientes e eficazes e aprenderem a concorrer em novas dimensões;

- *poder de barganha de fornecedores*- podem exercer seu poder junto às empresas concorrentes em uma mesma indústria, por meio do aumento de preços e da redução da qualidade dos produtos vendidos, o que pode levar à redução do lucro das empresas, caso a estrutura de preços não possa suportar o aumento dos custos;

- *o poder de barganha de compradores* - exercem seu poder por meio da negociação para obter melhor qualidade dos produtos e serviços, melhor nível de serviços e redução de preços;

- *a ameaça de produtos substitutos*- empresas de outro setor podem oferecer diferentes produtos e serviços que desempenham as mesmas funções ou funções semelhantes às de um produto ou serviço oferecido pelas empresas do setor em questão. Esses produtos podem representar uma forte ameaça na medida em que o cliente necessite enfrentar somente pequenas condições de mudança para adaptar-se ao produto ou serviço concorrente;

- *o grau de intensidade da rivalidade entre as empresas concorrentes*- as empresas que integram um mesmo setor são mutuamente dependentes e, por isso, as ações adotadas por cada uma delas provocam a reação das demais, o que resulta em uma ativa e vigorosa busca pelo alcance da competitividade estratégica e retornos cada vez mais superiores. Em geral, os aspectos mais visíveis e que são responsáveis pela rivalidade entre as empresas estão relacionados a preço, qualidade e inovação.

As cinco forças competitivas gerais definidas por Porter (1985) fornecem uma visão geral do contexto no qual todas as empresas, em uma indústria (setor) competem. Percebe-se, contudo, que algumas empresas são constantemente mais lucrativas do que outras e tal fato mantém uma *estreita relação com as posturas estratégicas* por elas adotadas, recebendo também a influência das diferentes

capacidades das empresas nas ações desenvolvidas em relação a marketing, redução de custo, estilo de administração, organização, etc (PORTER, 1986).

Para competir em uma indústria (setor), as empresas utilizam diferentes opções estratégicas, que podem ser captadas por meio da observação de determinados aspectos- denominados por Porter (1986), de “dimensões estratégicas”. Dentre outras características, podem ser citadas como alguns exemplos dessas dimensões, a especialização (concentração de esforços), a identificação de marcas, a política de canais de distribuição, a qualidade do produto/serviço, a liderança tecnológica, a posição em relação a custo, o atendimento, etc.

A caracterização das estratégias dos concorrentes de maior relevância para a empresa, a partir da análise dessas dimensões, permite que a indústria (setor) específica possa ser dividida em *grupos estratégicos*. Assim, por grupo estratégico, entende-se um conjunto de empresas - dentro da mesma indústria, que utilizam estratégias competitivas similares. Segundo Mintzberg et al. (2006), uma característica significativa de diferenciação do grupo estratégico constitui-se nas *barreiras de mobilidade*, ou seja, as dificuldades que outras empresas encontram para se transferirem para o grupo, ainda que pertençam à mesma indústria (setor) geral.

Em geral, as empresas pertencentes a um mesmo grupo estratégico apresentam, além de suas estratégias gerais, algumas outras semelhanças. Tendem a possuir parcelas de mercado bastante similares, além de serem afetadas e de responderem de maneira semelhante, a acontecimentos externos ou a outras manifestações competitivas que ocorram na indústria (PORTER, 1986).

Para uma gestão estratégica eficaz, é fundamental que as empresas também tenham consciência e um profundo conhecimento da função dos seus recursos e capacidades organizacionais no desenvolvimento da vantagem competitiva (Hitt, 2005). As competências essenciais das empresas aliadas às informações obtidas por meio da análise dos ambientes geral, do setor e da concorrência constituirão a base para a formulação e a seleção das estratégias capazes de trazer vantagem competitiva.

Sob o aspecto da análise do ambiente interno, a empresa *identifica o que pode fazer*, levando-a também a aprender a concorrer com uma visão clara das especificidades da organização, em vez de buscar a vantagem competitiva unicamente com base nas características estruturais do setor no qual está inserida.

De acordo com Hitt (2005), dentre os elementos básicos que devem ser considerados na análise do ambiente interno da organização destacam-se os **recursos**- representados pelos insumos ao processo de produção da empresa (equipamentos, habilidades específicas dos funcionários, patentes, capacidade financeira, etc) e as **capacidades** - habilidade de um conjunto de recursos em executar uma tarefa ou atividade de modo integrado, visando alcançar uma condição final desejada.

Os recursos podem ser visíveis e quantificáveis - *tangíveis* ou serem bens que se encontram incorporados à história da organização e que se acumularam com o passar do tempo - *intangíveis*.

Como recursos tangíveis podem ser citados os *financeiros* (capacidade de captação e gerenciamento de capital), os *organizacionais* (estrutura formal de comunicação da empresa e sistemas de planejamento, controle e coordenação), os *físicos* (localização e sofisticação dos equipamentos) e os *tecnológicos* (patentes, marcas registradas, direitos autorais).

Os recursos intangíveis são representados pelos *recursos humanos* (conhecimentos, confiança, capacidade gerencial, rotinas de organização), *recursos de inovação* (idéias, capacidade científica e de inovação) e *recursos de reputação* (imagem junto aos clientes- nome da marca, percepções e qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto ou serviço, reputação junto aos fornecedores- interações e relações de eficiência, eficácia, suporte e benefício recíproco).

As capacidades surgem como resultado das interações complexas entre os recursos tangíveis e os intangíveis e permitem à organização criar e explorar oportunidades externas e desenvolver condições facilitadoras de competitividade e de sustentabilidade. Em geral, as capacidades estão baseadas no desenvolvimento, no transporte e no intercâmbio de informações e conhecimentos por meio do capital humano da empresa, ou seja, as habilidades e o conhecimento dos funcionários.

A fonte da vantagem competitiva de uma empresa em relação aos concorrentes está na identificação e utilização das suas *competências essenciais*, ou

seja, aquelas que a diferenciarão competitivamente no mercado, refletindo sua personalidade e peculiaridades.

Essa identificação somente é possível a partir do conhecimento que a empresa possui sobre seus recursos e capacidades. As competências essenciais consistem nas atividades que a empresa executa especialmente bem em comparação aos concorrentes e que lhe trazem o destaque e o diferencial necessário ao movimento competitivo.

É por meio da integração entre as informações obtidas nos ambientes externo e interno que a empresa percebe com maior clareza a sua real condição em relação ao mercado bem como, os pontos que afetam ou que poderão vir a afetar a construção de seu futuro. Dentre várias ferramentas existentes, as empresas em geral, têm adotado a análise *SWOT* para a definição e consolidação de informações externas e internas. A análise *SWOT* prevê a observação e o tratamento de quatro tópicos básicos, cujas iniciais na língua inglesa constituem a nomenclatura da ferramenta:

- *Strengths* (Forças) - são fatores internos - características *positivas* de destaque na empresa, que a *favorecem* no cumprimento do seu propósito;
- *Weaknesses* (Fraquezas) - são fatores internos - características *negativas* da empresa, que a *prejudicam* no cumprimento do seu propósito;
- *Opportunities* (Oportunidades) - constituem fatores externos previsíveis para o futuro e que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, afetarão *positivamente* as atividades da organização;
- *Threats* (Ameaças)- constituem fatores externos previsíveis para o futuro e que, se não forem eliminadas, minimizadas ou prevenidas pela empresa, afetarão *negativamente* as atividades da organização.

Uma vez concluída a análise ambiental e das forças competitivas, a empresa passa a ter a percepção de sua capacidade real ou potencial em relação ao mercado e as condições para a escolha das alternativas estratégicas a serem adotadas.

Segundo MCGee e Prusak (1994), uma vez definida a estratégia a ser executada, seus aspectos de maior relevância necessitam ser comunicados pelas empresas a todos os responsáveis pelo gerenciamento do processo e dos recursos, da forma mais eficiente possível. Paralelamente, é preciso ainda que sejam estabelecidas as *ações estratégicas* a serem realizadas, incluindo a definição de sistemas de avaliação da *performance* organizacional que contemplem processos de controle, de infra-estrutura e de sistemas informacionais que possam orientar os gestores e executivos em geral sobre o andamento e o monitoramento efetivo das atividades, de acordo com a estratégia adotada.

Por fim, completando as considerações feitas por MCGee e Prusak (1994), cabe ainda ressaltar o grau de relevância, para o processo de tomada de decisões estratégicas, que os gestores das empresas possuam uma *disposição mental analítica*, conforme já citado no item 1.1 por Gosling e Mintzberg (2003), a qual irá propiciar um tipo de comportamento que os conduzirá a uma maior ênfase no processo de análise como suporte ao processo decisório.

2.1.1.3 Estratégias empresariais

Dentre as diversas estruturas ou tipos de estratégias empresariais que podem ser utilizadas, Mintzberg et al. (2006), sugeriu cinco amplos grupos. São eles:

- localizar o negócio principal da empresa;
- diferenciar o negócio principal da empresa;
- elaborar o negócio principal da empresa;
- ampliar o negócio principal da empresa e
- reconceber o negócio principal da empresa.

Para efeito deste estudo utilizaremos os modelos de *Estratégias de Competição* definidos por Porter (1980) e Mintzberg (2006), e de *Crescimento e de Diversificação* definidos por Ansoff (1965) e citados por Mintzberg et al (2006).

2.1.1.3.1 Estratégias de competição

Por estratégia de negócio (ou de competição) de uma organização pode-se entender a definição de suas atividades comerciais, a maneira de operá-las e, particularmente, a forma de diferenciar seus produtos e serviços daqueles oferecidos pelos concorrentes. Relaciona-se com a posição que a empresa ocupa no setor, comparativamente aos seus concorrentes. Uma estratégia abrangente deve assim, considerar dois aspectos a serem integrados e que dependem intrinsecamente da informação:

- os clientes da empresa e os segmentos de mercado aos quais a organização deseja atender e
- as habilidades e os recursos que a organização deverá reunir para fornecer os produtos e serviços a esses mercados.

Nesse sentido, uma estratégia define o lugar que a organização ocupa no ambiente competitivo e a forma pela qual ela irá melhorar essa posição em relação a seus concorrentes. Define os produtos e serviços que os empregados deverão desenvolver e vender, e como esses produtos satisfarão as necessidades do cliente. E, talvez ainda mais importante, estabelece metas de desempenho em relação às quais os empregados poderão se adaptar e aprender a partir dos resultados de suas ações (MCGEE; PRUSAK, 1994, p.22).

Porter (1980), priorizando a *identificação* da estratégia empresarial, definiu um grupo de "*estratégias genéricas*" de competição que se tornou muito conhecido e aplicado pelas empresas: liderança de custo, diferenciação, foco em custo e foco em diferenciação. Esse modelo compreende estratégias que visam à diferenciação da principal área de negócios. Segundo Porter (1985), uma empresa pode possuir pelo menos dois tipos básicos de vantagem competitiva: *custos baixos* ou *diferenciação*. Tais vantagens, combinadas com a extensão dos segmentos de mercado visados pela empresa (escopo de sua operação), resultam no estabelecimento de *três estratégias genéricas* para que possa ser alcançado um desempenho acima da média, em um determinado setor. São elas: *liderança de custo*, *diferenciação* e *foco*

(escopo limitado). Dentro dessa abordagem, a empresa deveria "fazer uma escolha entre as opções".

Por outro lado, Gilbert e Strebel (1992) defendem que tal opção não necessariamente precisa ser feita, considerando-se a possibilidade da utilização das "*estratégias passo a passo*", já praticadas com sucesso por algumas empresas japonesas fabricantes de automóveis. Nesse tipo de estratégia pode-se iniciar pela opção de baixo custo (para assegurar mercado) e depois fazer movimentos de diferenciação (como aumento de qualidade, por exemplo), visando à captação de certos segmentos importantes do mercado. Da mesma forma, o movimento pode configurar-se ao inverso, ou seja, iniciar com diferenciação de valor e prosseguir com uma redução de preço "preventiva". Em resumo, de acordo com os dois autores, as empresas podem alcançar de forma simultânea, as duas formas de vantagem competitiva definidas por Porter.

Mintzberg et al. (2006), embora tomando por base o modelo de Porter, sustenta que não é suficiente que a empresa somente alcance a liderança em relação à redução de custos, para conseguir e sustentar sua vantagem competitiva. É importante que ela seja utilizada para praticar preços mais baixos que os concorrentes e assim atrair novos clientes. Assim, reafirmando esse princípio, apresenta *dois tipos de estratégias* para a diferenciação do negócio da empresa: *estratégias de diferenciação* e *estratégias de escopo*. As primeiras identificam qual o real diferencial que a empresa possui em relação ao seu mercado e como ela é efetivamente percebida pelos seus clientes. Concentram-se no produto/serviço oferecido, adotando a perspectiva do cliente. Já as estratégias de escopo identificam quais os mercados que a empresa está buscando, segundo sua própria visão de desempenho. Concentram-se no mercado a ser atendido, adotando a perspectiva do produtor e existindo somente na mente coletiva da organização.

No que tange ao objetivo de distinguir seus produtos e serviços daqueles dos concorrentes - *estratégia de diferenciação*, uma empresa pode utilizar-se de seis práticas básicas, conforme quadro 2, a seguir:

Quadro 2- Tipos de Estratégias de Diferenciação

Estratégia de Diferenciação de Preço	Definir e praticar um preço mais baixo pelo produto/serviço, o que tenderá a atrair um maior número de clientes.
Estratégia de Diferenciação de Imagem	Criar uma imagem para o produto/serviço via ações de <i>marketing</i> , de forma a aparentar uma diferenciação que efetivamente pode não existir.
Estratégia de Diferenciação de Preço	Definir e praticar um preço mais baixo pelo produto/serviço, o que tenderá a atrair um maior número de clientes.
Estratégia de Diferenciação de Imagem	Criar uma imagem para o produto/serviço via ações de <i>marketing</i> , de forma a aparentar uma diferenciação que efetivamente pode não existir.
Estratégia de Diferenciação de Preço	Definir e praticar um preço mais baixo pelo produto/serviço, o que tenderá a atrair um maior número de clientes.
Estratégia de Diferenciação de Imagem	Criar uma imagem para o produto/serviço via ações de <i>marketing</i> , de forma a aparentar uma diferenciação que efetivamente pode não existir.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Mintzberg *et al* (2006, p.116 – 117)

Uma segunda opção de estratégia para a diferenciação do negócio da empresa é a de *escopo* do produto/serviço oferecido pela empresa, ou seja, a *extensão dos mercados para os quais serão vendidos*. O escopo é essencialmente um conceito que mantém uma relação direta com a demanda, sendo por ela conduzido, a partir de um mercado já existente em um determinado local. Assim, a empresa difunde e desagrega seus mercados de acordo com a direção que a demanda lhe aponta, o que é denominado de "segmentação".

A implementação das estratégias de escopo pode ser feita de quatro formas diferentes, de acordo com o quadro 3, a seguir:

Quadro 3- Tipos de Estratégias de Escopo

Estratégia de Não-Segmentação	Empresa busca captar uma grande parcela do mercado, utilizando uma configuração básica do produto/serviço.
Estratégia de Segmentação	A empresa possui possibilidades bastante diversificadas e que podem ocorrer também em diferentes graus. Pode-se ir da segmentação simples à hiper-refinada, assim como ser abrangente ou seletiva.
Estratégia de Nicho	A empresa se concentra em um único segmento.
Estratégia de Personalização	Representa a forma mais expandida de segmentação, desagregando o mercado até que cada cliente passa a constituir-se em um segmento único.

Fonte: Elaborado pela autora ,com base em Mintzberg *et al* (2006, p.117 - 118)

A tipologia e a abrangência de estratégias utilizadas pelas organizações são bastantes diversificadas, e foi se tornando mais extensa com os estudos desenvolvidos ao longo dos anos.

2.1.1.3.2 *Estratégias de crescimento*

Várias podem ser as formas utilizadas pelas empresas para aprimorar ou desenvolver um determinado negócio. Dentre elas podem ser destacadas as *estratégias de penetração*, de *desenvolvimento de mercado* e de *desenvolvimento de produto*.

As *estratégias de penetração* objetivam aumentar a participação da empresa em um mercado específico, partindo de produtos e mercados já existentes. Essa busca por uma maior participação (oferecimento do mesmo produto mais intensamente no mesmo mercado) pode ser feita por meio da *expansão direta*

(*crescimento orgânico*) ou pela *aquisição de empresas competidoras (integração horizontal)*. A *expansão direta* pode se apresentar como um caminho não muito fácil, pois implica em extrair participação de mercado de outras empresas, o que gera, em consequência, um aumento na concorrência. Por outro lado, a *aquisição de empresas competidoras* evita esse risco, mas pode representar um custo significativamente alto.

As estratégias de *desenvolvimento de mercado* (para produtos já existentes), também denominada de elaboração de mercado, busca identificar novos segmentos de mercado para a promoção e distribuição de seus produtos. Esse tipo de estratégia pode ser desenvolvida e implementada pelo *desenvolvimento de novos mercados para o negócio*, pela *expansão geográfica do negócio* e pelo *uso de produtos substitutos* (produtos de um negócio substituindo produtos de outros negócios).

De acordo com Mintzberg *et al.*(2006), as estratégias de *desenvolvimento de produto* podem apresentar três vertentes:

- a *extensão de produtos do negócio*, ou seja, oferecer produtos novos ou modificados na mesma área de negócios básica;
- a *proliferação da linha de produtos*, o que significa objetivar uma ampla segmentação do produto, cobrindo completamente uma determinada área de negócios e
- a *racionalização da linha de produtos por meio da seleção de produtos e redução da linha*, visando minimizar ou eliminar sobreposições ou excessos que não estejam sendo lucrativos para a organização.

2.1.1.3.3 Estratégias de diversificação

A estratégia de diversificação pode ser definida como o conjunto de ações tomadas pela empresa com o objetivo de obter vantagem competitiva por meio da seleção e da gestão de diferentes tipos de negócios. Seu resultado é avaliado pelo grau em que os diferentes negócios criam maior valor sob a gestão da corporação do que criariam caso estivessem sendo administrados sob outro modelo de gestão.

Segundo Hitt (2005), de forma geral, as empresas apresentam como principais razões para a diversificação, a criação de valor por meio de:

- *economias de escopo* - reduções de custo obtidas pela empresa por meio do compartilhamento adequado de certos recursos e capacidades ou ainda, por meio da transferência de uma ou mais de suas competências essenciais-desenvolvidas em um de seus negócios, para um outro negócio.
- *economias financeiras*
- *poder de mercado em relação aos competidores*

O nível de diversificação a ser adotado pela empresa vai estar diretamente relacionado aos incentivos, aos recursos e aos motivos administrativos que ela possui para diversificar. Ao implementar uma estratégia de diversificação, a empresa tem como objetivo a melhoria da competitividade estratégica da organização como um todo e quando ela ocorre, o valor da empresa é aumentado. A criação de valor nesse caso, se dá por meio de uma *diversificação relacionada ou não-relacionada*, quando essa estratégia em particular permite que as unidades de negócios da empresa tenham suas receitas aumentadas ou seus custos reduzidos, durante o processo de implementação de suas estratégias de nível de negócios.

Partindo dos conceitos apresentados anteriormente, Hitt (2005), define os principais tipos de estratégias de diversificação, conforme Quadros 4 e 5, a seguir.

Quadro 4 - Diversificação Relacionada (diversificação concêntrica)

Constitui a forma pela qual a empresa busca a competitividade estratégica por meio da construção ou da ampliação dos seus recursos, capacidades e competências essenciais existentes. A criação de valor para a empresa se dá a partir de:	
ECONOMIAS DE ESCOPO economias de custo geradas pelo:	Compartilhamento de atividades e recursos entre negócios, o que ainda pode resultar na criação de competências essenciais para a empresa
	Transferência de habilidades ou competências empresariais essenciais desenvolvidas em um negócio, para novos negócios
PODER DE MERCADO	Bloqueio de competidores (venda de produtos acima do nível competitivo existente e/ou redução dos custos das atividades da empresa)
	Integração vertical (quando a empresa produz seus próprios insumos ou possui sua própria fonte de distribuição de produtos/serviços)

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Hitt (2005, p.239 – 248)

Dentro do processo de diversificação, a posição (ou estágio) do negócio deve ser uma das primeiras preocupações do estrategista, uma vez que trará implicações diretas na adoção de diferentes estratégias, estruturas organizacionais e processos gerenciais, dentre outros aspectos. O estágio do negócio levará a diversificação relacionada a poder se apresentar em diferentes graus de intensidade, a saber:

- Diversificação *Levemente* Relacionada (*linked related*) - quando as indústrias são relacionadas, mas seus negócios se apresentam em *diferentes estágios* na cadeia de valor. Tal fato resulta em um relacionamento limitado entre os negócios, onde menos que 70% da receita advém do negócio principal.
- Diversificação *Altamente* Relacionada (*constrained related*) - quando as indústrias são relacionadas e seus negócios se apresentam nos *mesmos estágios* na cadeia de valor ou ainda, *em diferentes estágios, mas de uma mesma indústria* (integração vertical). Nesse caso, menos que 70% da receita provém do negócio principal e todos os demais negócios compartilham produtos, tecnologias e canais de distribuição.

Quadro 5 - Diversificação Não- Relacionada (conglomerada)

<p>As empresas se organizam sob a forma de "conglomerados", não existindo nenhum tipo de relação entre os negócios e menos que 70% da receita provém do negócio principal. A criação de valor para a empresa se dá a partir de dois tipos de economias financeiras (ou de custos), como resultado da:</p>	
<p>ALOCÇÃO EFICIENTE DE RECURSOS FINANCEIROS INTERNOS</p>	<p>Busca a redução dos riscos entre as unidades de negócios da empresa</p>
<p>REESTRUTURAÇÃO DE NEGÓCIOS</p>	<p>Relacionada à aquisição de outras corporações e à reestruturação de seus ativos. Os lucros advém da compra de ativos a baixo preço, da sua reestruturação e da venda pelo melhor preço possível. O sucesso desse tipo de estratégia prevê que a empresa focalize negócios maduros e de baixa tecnologia, o que vai exigir menor complexidade operacional e incerteza em relação à demanda do mercado.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Hitt (2005, p. 248 - 254)

Como abordado anteriormente, as empresas podem apresentar diferentes razões para adotar determinado nível ou tipo de diversificação, quais sejam: *incentivos, recursos e motivos administrativos*.

Os *incentivos* para a diversificação podem advir tanto do ambiente externo como do ambiente interno da organização e pelo que o próprio termo *incentivo* representa, pode-se deduzir que os executivos possuem algum poder de escolha nessa situação, qual seja utilizarem-se ou não deles. Dentre os incentivos externos podem ser destacadas as regulamentações antitruste e as leis fiscais. Já os incentivos internos podem estar relacionados ao baixo desempenho corporativo, à alguma incerteza no que tange aos fluxos de caixa futuros e à perspectiva de alguma redução global do risco para a organização.

Para caminhar no sentido de um processo de diversificação, há necessidade de a empresa possuir os *recursos* que tornarão essa diversificação economicamente viável e mais facilitada. Os recursos podem ser tangíveis, intangíveis e financeiros, apresentando variações em relação à sua utilidade para a criação de valor para a empresa. Como *recursos tangíveis* podem ser considerados as instalações físicas e os equipamentos necessários à produção do produto e, em geral, apresentam um nível mais baixo de flexibilidade. Já os *recursos intangíveis*- como, por exemplo, o conhecimento acumulado por uma empresa, são mais flexíveis do que os tangíveis e podem encorajar a empresa a pensar em uma diversificação de maior magnitude. Outro aspecto importante ainda a considerar é o fato de que, de acordo com características como raridade e mobilidade, os concorrentes poderão ter maior ou menor facilidade para reproduzir esses recursos, o que irá afetar diretamente a capacidade competitiva da empresa no mercado.

Uma empresa pode apresentar também *motivos administrativos* para diversificar, independentemente da clara existência de incentivos e de recursos. De forma geral estão relacionados à redução do risco administrativo e ao desejo de maior retorno financeiro. Como exemplo de risco administrativo pode ser citado que a diversificação da empresa pode reduzir o risco de perda de emprego ou redução da renda dos altos executivos. Assim, ela poderia ser utilizada, desde que não comprometesse a lucratividade (HITT, 2005).

2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

2.2.1 A importância e as tendências da Tecnologia da Informação

Administrar adequadamente os recursos informacionais e seu fluxo nas organizações representa, para as empresas do século XXI, uma necessidade cada vez mais premente. Para Bartolomé (1999), a sobrevivência das organizações dependerá diretamente da habilidade que demonstrarem para processar dados, transformá-los em informações, distribuí-los de forma adequada e utilizá-los com rapidez para a tomada de decisões. Gates (2000) complementa, ponderando que as empresas precisam ter a capacidade de funcionar com controle e eficácia, reagindo com agilidade às emergências e oportunidades e, principalmente, de levar rapidamente informações valiosas às pessoas da empresa que dela necessitam para decidir.

Na visão de Turban; Rainer; Potter (2003), as empresas da Era da Informação e do Conhecimento estão concorrendo dentro de um ambiente complexo, globalizado, super-competitivo e focado, sobretudo no cliente. Os fatores de diferenciação passaram a ser a inovação e o uso inteligente da informação.

Por outro lado, o ritmo acelerado da mudança e sua magnitude estão gerando maiores desafios para as organizações no que se refere à execução de suas operações e estratégias empresariais.

As demandas da concorrência globalizada impõem pressões cada vez maiores às organizações e, seja de forma reativa ou proativa, as respostas devem ser rápidas e eficazes. Essas ações são facilitadas pela Tecnologia da Informação (TI) que, em um contexto amplo, consiste num conjunto de componentes tecnológicos individuais, geralmente organizados em sistemas de informação baseados em computador (SIBC).

De acordo com Keen (1993), o conceito de TI é mais abrangente, envolvendo aspectos humanos, administrativos e organizacionais. Alguns autores fazem ainda a distinção entre TI e Sistemas de Informação (SI) como Alter (1992), que diz que a TI restringe-se somente aos aspectos técnicos, enquanto os SI's estão relacionados às questões que dizem respeito ao fluxo de trabalho, às pessoas e às informações

envolvidas. Para efeito desse projeto será adotado o conceito mais amplo de TI, qual seja, aquele que inclui os sistemas de informação, o uso de *hardware* e *software*, telecomunicações, automação e recursos multimídia, utilizados pelas empresas para fornecer dados, informações e conhecimento (LUFTMAN et al, 1993; WEIL, 1992).

A TI não só é importante por sua função de suporte, como também pelo impacto que causa nos processos administrativos e na formulação das estratégias organizacionais de negócio. A atuação em um ambiente que apresenta cada vez maior complexidade exige a utilização de instrumentos informacionais que propiciem alinhamento, suporte e controle estratégico em todos os níveis, de forma a gerar competências e conhecimentos para a empresa (LOBATO, 2003).

De acordo com Turban; Rainer; Potter (2003), o contínuo avanço da tecnologia de computação traz significativas modificações nos sistemas de informação, afetando conseqüentemente, a maneira pela qual as organizações administram seus negócios, pela viabilização de inovações que contribuem diretamente e cada vez mais para o aumento da capacitação das organizações em relação ao seu posicionamento competitivo no mercado. Assim, torna-se importante entender o desenvolvimento da tecnologia, não como um fator externo às empresas e sim, como parte do dinamismo das organizações contemporâneas (FERRAZ e LASTRES, 1999 e RIFKIN, 2001).

Diversas são as tendências que vêm impactando a tecnologia da informação e dentre aquelas referenciadas por Turban; Rainer; Potter (2003) podem ser destacados alguns resultados/ contribuições já percebidos pelas organizações, tais como:

- Maiores capacidades de velocidade de processamento, de armazenamento e organização de dados e de memória, facilitando e
- extensão da infra-estrutura de computação interligando as diversas áreas da organização e até mesmo, os parceiros de negócios (redes de *intranets* e *extranets*) otimizando as comunicações empresariais;
- gerenciamento de documentos eletrônicos (GED) por meio de digitalização, o que permite que os documentos sejam manuseados como quaisquer outros tipos de dados eletrônicos;
- comércio eletrônico (CE) o qual, por meio de negociações realizadas *online* pode oferecer vantagem competitiva e trazer alterações vantajosas

para a organização quanto à sua estrutura organizacional, seus processos, seus procedimentos sua cultura organizacional e seu modelo de gestão;

- melhor suporte para a tomada de decisões em tempo hábil, proporcionando, além da agilidade, maior consistência e coerência no desenvolvimento do processo decisório.

2.2.2 A importância e os benefícios do Sistema de Informação

O sistema de informação (SI) tem por objetivo coletar, processar, armazenar, analisar e disseminar informações com um propósito específico (TURBAN, RAINER e POTTER, 2003, p. 17). Quando o sistema de informação utiliza o computador e a tecnologia de telecomunicações para a execução de suas tarefas é denominado SIBC (CIBS- *Computer-based Information System*).

O sistema de informação fornece uma vantagem competitiva, auxiliando a organização a decidir, formular e implementar suas ações estratégicas bem como, aumentar seu desempenho e produtividade. Contar com esse tipo de recurso é fundamental para as organizações obterem êxito no ambiente empresarial moderno.

Na visão de Turban, Rainer; Potter (2003) são esperados os seguintes benefícios, de um sistema de informação:

- ✓ processar todos os eventos ocorridos na empresa (transações) de forma rápida e precisa;
- ✓ armazenar e acessar com rapidez grandes massas de dados;
- ✓ prover uma comunicação rápida entre máquinas e entre pessoas, possibilitando aos tomadores de decisão um acesso praticamente imediato às informações;
- ✓ reduzir a sobrecarga de informações, organizando e fornecendo informações estruturadas e sistematizadas aos tomadores de decisão;
- ✓ expandir as fronteiras dentro das organizações e entre as organizações em toda a sua cadeia logística, otimizando o processo empresarial e as comunicações;
- ✓ fornecer suporte para a tomada de decisão em todos os níveis da organização, uma vez que o processo decisório vem sendo cada vez mais compartilhado com os funcionários, em especial nas estruturas organizacionais enxutas e otimizadas;

- ✓ fornecer um mecanismo de competição e de sustentabilidade para os negócios, a partir da visão de que um sistema de informação não representa apenas uma despesa mas sim, um investimento da organização para obter uma vantagem competitiva a mais em relação aos seus competidores.

2.2.3 Os elementos que interagem em um Sistema de Informação

Como qualquer outro tipo de sistema, um sistema de informação opera dentro de um ambiente específico e possui alguns elementos básicos: *entradas* (dados), *processamento ou transformação das entradas*, *saídas* (relatórios, cálculos, etc) que constituem o resultado do processamento, e um mecanismo de resposta que controla a operação (*feedback*).

Para a compreensão do funcionamento de um sistema de informação é importante estabelecer as diferenças entre *dados*, *informação* e *conhecimento*. Esses conceitos são distintos entre si, o que permite que se defina separadamente, as necessidades de bases de dados, bem como, de informações gerenciais. Dessa forma, torna-se possível fornecer aos gestores informações e não dados.

2.2.3.1 Dados, Informação e Conhecimento

Segundo Beal (2004), “dados” são registros ou fatos em sua forma primária, não necessariamente físico - uma imagem guardada na memória também é um dado.

Beal (2004, p. 11) ainda destaca:

Observa-se, entre esses termos, uma variação com relação ao grau de complexidade e relevância de cada um: transformam-se dados em informação, agregando-se valor a eles; e informação em conhecimento, acrescentando-se a ela, vários outros elementos.

Alguns outros conceitos de dados são apresentados por diferentes autores:

[...] pode-se entender o dado como um elemento da informação (conjunto de letras ou dígitos) que, tomada isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém o significado intrínseco (BIO apud FREITAS et al., 1997, p. 26);

Dados são fatos puros ou descrições básicas de coisas, eventos, atividades e transações que são capturados, registrados, armazenados e classificados, mas não organizados para transmitir qualquer significado (TURBAN, RAINER; POTTER, 2003, p. 17).

Os dados são componentes importantes, mas não são capazes de produzir informações relevantes e oportunas, de forma automática. Em geral, as organizações possuem uma significativa quantidade de dados, mas, no entanto, não podem se limitar a coletar, filtrar e apresentar fatos, pois não estarão suprimindo as necessidades dos tomadores de decisão.

Para Bio (1996), o conceito de informação está diretamente vinculado ao resultado do processamento dos dados. Assim, pode-se concluir que o dado é um elemento da informação e que, se tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento.

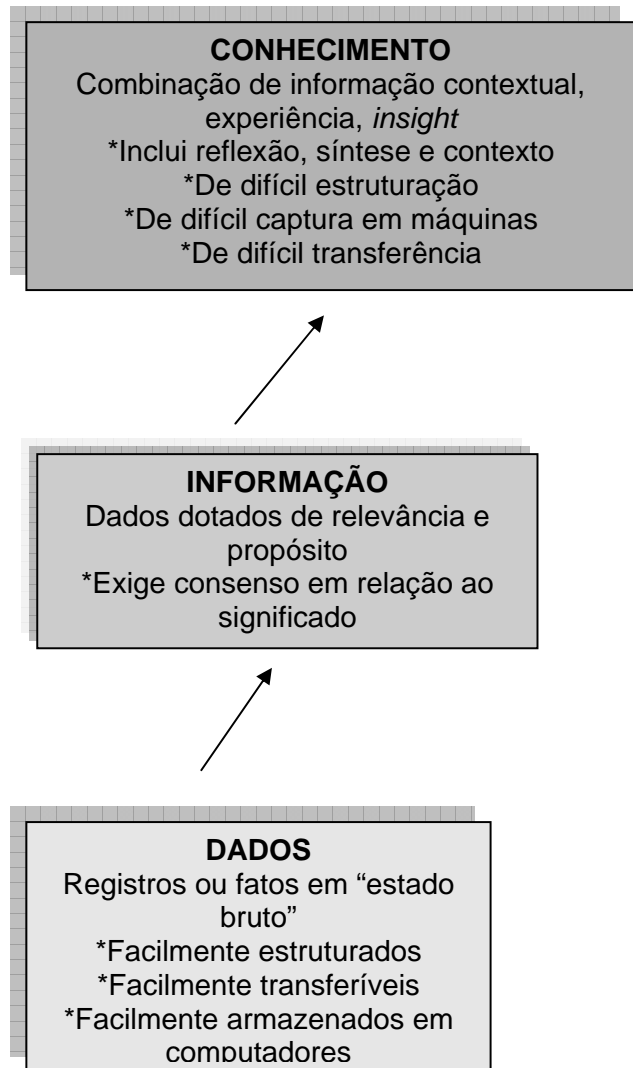
Segundo Turban; Rainer; Potter (2003), a informação representa um conjunto de fatos (dados) organizado de maneira que possa fazer sentido para o seu destinatário, ou seja, as informações nascem a partir dos dados processados. Para ser efetiva em sua utilização, a informação deve ser precisa, completa, flexível, confiável, relevante, pontual, verificável, acessível e segura, de forma a garantir a qualidade da decisão empresarial (TURBAN; RAINER; POTTER, 2003, p. 17).

No entendimento de Beal (2004), informação é um conjunto de registros ou fatos organizados ou combinados de forma significativa, dotados de relevância e propósito e que apresenta vários “níveis hierárquicos”, como demonstrados na Figura 3 a seguir.

Figura 3- Níveis Hierárquicos da Informação

**Entendimento de padrões
e princípios**

**Compreensão das
relações**



Fonte: Adaptado de Beal (2004, p.12)

No pensamento de McGee e Prusak (1994), a informação representa uma classe particular dentre os vários tipos de ativos administrados, diferenciando-se dos demais pelo seu próprio potencial, assim como pelo desafio que constitui administrá-la ou gerenciá-la. A informação se caracteriza pela possibilidade de sua infinita reutilização, não se deteriora nem deprecia, e seu valor é determinado exclusivamente pelo usuário.

Alter (1999) preconiza que mais um conceito, além do dado e da informação, necessita ser considerado nesse contexto: o *conhecimento*. Para o autor, dados são fatos ou imagens que podem ou não contribuir para a execução de uma tarefa. Já a

informação é por ele considerada como dados cuja forma ou conteúdo podem ser utilizados para um uso específico. A transformação de dados em informação, seja formatando, filtrando ou resumizando, é a chave para os sistemas de informação.

Por outro lado, o conhecimento é a combinação de instintos, idéias, regras e procedimentos que guiam ações e decisões. Segundo Alter,

As pessoas agem e decidem baseadas nas informações sobre a situação atual somada aos seus conhecimentos sobre como utilizar a informação. O resultado desta decisão alimenta o processo de acumular mais conhecimento, tornando as pessoas mais capazes de transformar dados em informação e mais capazes de utilizar informação no futuro como apoio à tomada de decisão (ALTER, 2000, p. 49).

Drucker (2002a) afirma que as pessoas de futuro são as que têm conhecimento e sabem como usá-lo.

Na visão de Turban, Rainer e Potter (2003), o conhecimento representa um conjunto de informações organizadas e processadas com o objetivo de transmitir discernimento, experiências, aprendizagem acumuladas ou habilidade. A extração de implicações críticas das informações, bem como de experiências e habilidades anteriores fornecem um valor agregado ao conhecimento organizacional.

McGee e Prusak (1994) definem conhecimento como uma “mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”.

O conhecimento pode ser classificado em *tácito* ou *explícito*, destaca Beal (2004). O conhecimento tácito é difícil de registrar, documentar ou passar a outras pessoas. Já os conhecimentos explícitos são aqueles que podem ser transformados em documentos, treinamentos, etc.

O *conhecimento tácito* é o resultado de experiências vividas pelo indivíduo como elemento observador de seu mundo, em diversos cenários. Por sua própria natureza subjetiva e intuitiva, o conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por meio de qualquer método sistemático ou lógico.

Para que o conhecimento tácito possa ser compartilhado dentro da organização, deve ser convertido para alguma forma ou modelo que o torne passível de compreensão por parte de todos. É nesse processo de conversão – de tácito em explícito e novamente em tácito – que o conhecimento organizacional tem sua origem². O conhecimento tácito não é facilmente codificado, uma vez que é internalizado pelo indivíduo e de difícil transferência para outros. Por outro lado, o conhecimento explícito é facilmente codificado e, por isso, pode ser repassado de forma direta, como por exemplo, por meio de um manual de instruções. Não há dúvida que ambos os tipos de conhecimento – *ativo intelectual*, são importantes para as organizações e devem, de alguma maneira, ser armazenados e gerenciados.

2.2.3.2 As fontes de informação

Na busca da melhoria dos resultados organizacionais, torna-se necessário que as empresas identifiquem *onde* e *como* encontrar as informações relevantes para o desenvolvimento do seu processo informacional (Freitas, 1997). Essa informação pode ser obtida junto a fontes *formais* e a fontes *informais*.

As informações formais são aquelas que tramitam pelos canais convencionais da organização ou entre organizações. Podem ser geradas dentro da organização ou podem ter sua origem no meio ambiente, incluindo outras organizações (Murdick; Munson, apud Freitas et al., 1997, p. 29). Essas informações normalmente possuem a característica de serem bem estruturadas, ou seja, apresentam-se de acordo com regras e procedimentos organizacionais.

As informações informais são aquelas que não possuem nenhum caráter oficial. Este tipo de informação é abundante e tem como característica básica, o fato de não ser estruturada. Da mesma forma que as informações formais, podem se originar no ambiente externo ou dentro da organização.

² Adaptação livre de NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** p. 8, 1995.

Para Freitas (1997), as informações formais -internas ou externas, podem integrar o sistema de informações da organização com maior facilidade. Por outro lado, as informações informais, apesar de serem muito importantes, poderosas e flexíveis, dificilmente podem ser incluídas no sistema de informações, por serem bastante desestruturadas e freqüentemente apresentarem pouca garantia quanto à sua integridade.

2.2.3.3 Atributos da informação

A fim de que possam ser significativas no momento da tomada de decisão, as informações devem atender a alguns atributos essenciais. Na medida em que esses atributos não são observados, a eficiência do sistema informacional passa a ser questionada (FREITAS, 1997).

Dentre outros, podem ser destacados alguns atributos essenciais à informação, tais como, finalidade, freqüência, formato, confiabilidade, agilidade, pertinência e precisão. A importância dessas características para a tomada de decisão é comentada por Bio (1996, p.45): “a essência do planejamento é a tomada de decisão. Essa, por sua vez depende de informações oportunas, de conteúdo adequado e confiável”.

2.2.3.4 O fluxo da informação nas organizações

Historicamente, as empresas têm dedicado maior tempo e disponibilizado mais recursos para o gerenciamento dos aspectos financeiros, materiais, máquinas e de recursos humanos. Mais recentemente, estão reconhecendo a importância de um outro tipo de recurso: a informação. De acordo com Gonçalves; Gonçalves Filho (1995), a informação passou a constituir um fator fundamental para as organizações, no sentido de possibilitar seu alinhamento estratégico e de contribuir para a viabilização de seus objetivos e cumprimento de sua missão corporativa.

O fluxo de informações constitui assim o elo que, unindo e coordenando seus componentes, propicia a manutenção do equilíbrio e da integração em um ambiente de crescente mutação.

A informação percorre um fluxo dentro das organizações. Esse fluxo informacional se desenvolve a partir de uma seqüência de etapas, as quais, segundo Beal (2004), podem ser assim definidas:

Identificação de necessidades e requisitos - definição dos tipos de informação de que necessitam não só os indivíduos e grupos que integram a organização, mas também, seu público externo. É importante que se faça o monitoramento dos ambientes interno e externo da organização, visando a adequação das informações a eventuais mudanças.

- *Obtenção de informações* – desenvolvimento de atividades que possibilitem e facilitem a criação, a recepção ou a captação das informações que possam suprir as necessidades identificadas e alimentar, de forma permanente, os processos organizacionais.
- *Tratamento da informação* – em geral, antes de sua utilização, a informação necessita passar por processos de organização, formatação, estruturação, classificação, análise, síntese e apresentação, com o propósito de torná-la mais acessível e de fácil localização pelos usuários.
- *Distribuição da informação* – essa etapa está diretamente relacionada ao processo de comunicação interna da empresa, o qual, quanto mais eficiente, maior será a probabilidade de que a informação venha a ser utilizada para apoiar processos e decisões organizacionais e melhorar o desempenho corporativo.
- *Uso da informação* – constitui, na visão de Beal (2004), a etapa mais importante de todo o processo de gestão da informação. Sistemáticamente, observa-se que esse aspecto não recebe a devida importância por parte das empresas. Cabe ressaltar que a simples existência da informação não garante os melhores resultados numa organização, mas sim o uso que é feito da mesma, dentro de suas finalidades básicas: o conhecimento dos ambientes

interno e externo da organização e a atuação nesses ambientes (CHAUMIER, 1986).

- *Armazenamento da informação* – processo que assegura a conservação dos dados e informações, de forma a permitir seu uso e reuso dentro da organização. A manutenção da integridade e da disponibilidade dos dados e informações existentes constitui um processo complexo, implicando numa série de atividades e cuidados.
- *Descarte da informação* - ocorre quando a informação se torna obsoleta ou perde, de alguma forma, a sua utilidade para a organização. Essa etapa - dentre outros benefícios, economiza recursos de armazenamento, aumenta a rapidez e a eficiência na localização da informação necessária e melhora a visibilidade dos recursos informacionais realmente importantes.

2.2.4 Tipologia, características e aplicações dos Sistemas de Informação

Segundo Laudon, K.C e Laudon J.P. (2004), as empresas atuam em segmentos de negócios e mercados diversos além de possuírem diferentes interesses, peculiaridades e níveis organizacionais que devem ser apoiados em suas necessidades decisórias específicas. Assim, como um único sistema informacional não possui condições para fornecer todas as informações necessárias às empresas, elas precisam dispor de diferentes tipos e sistemas de informação para apoiar a tomada de decisão nos vários níveis e funções organizacionais. A seguir estarão detalhados- dentro da tipologia dos sistemas de informação, as aplicações gerais e específicas dos sistemas e sua correspondência com cada um dos níveis organizacionais de decisão.

2.2.4.1 Tipos e aplicações dos Sistemas *Gerais* de Informação segundo os níveis organizacionais

Tomando por base as definições estabelecidas por Laudon, K.C. e Laudon J.P. (2004), os sistemas de informação podem ser classificados de acordo com o nível organizacional a que dão suporte e as respectivas funções organizacionais a que atendem.

No entendimento de Antony (1965), os sistemas estão estruturados para atender a quatro diferentes níveis de interesses organizacionais - estratégico, gerencial (ou administrativo), de conhecimento e operacional e em cinco áreas funcionais principais- vendas e marketing, fabricação, finanças, contabilidade e recursos humanos.

A Figura 4 mostra as diferentes aplicações dos sistemas gerais de informação, os grupos funcionais atendidos por cada um deles e as principais áreas funcionais de uma empresa.



Fonte: Adaptado de LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. (2004, p. 40)

Ainda com base nos conceitos apresentados por Laudon, K. C. e Laudon, J. P. (2004), os propósitos da aplicação de cada um dos tipos de sistemas *gerais* de informação encontram-se descritos no Quadro 6.

Quadro 6 -Aplicações dos sistemas gerais de informação segundo os níveis organizacionais

Tipos de sistemas de informação/ Grupos Atendidos	Aplicação	Exemplos de tipos de questões a responder
SISTEMAS DO NÍVEL ESTRATÉGICO (Gerentes Seniores)	Auxiliar o enfrentamento das questões estratégicas e tendências de longo prazo, procurando compatibilizar as mudanças ocorridas no ambiente externo com a capacidade interna da organização.	-Quais serão os níveis de emprego em cinco anos? -Quais são as tendências de longo prazo do custo do setor e onde nossa empresa se encaixa? -Que produtos/serviços deveremos estar oferecendo dentro de 3 anos?
SISTEMAS DO NÍVEL GERENCIAL (Gerentes Médios)	Atender às necessidades de monitoração, controle, tomada de decisões e procedimentos administrativos. Caracterizam-se pela produção de relatórios sobre o andamento das operações e apóiam a tomada de decisões não-rotineiras (menos estruturadas). Para essas decisões nem sempre as informações necessárias estão consolidadas dentro da organização e, por vezes, exigem dados do ambiente externo.	-Qual seria o impacto sobre os programas de produção se as vendas dobrassem no mês de dezembro? -O que aconteceria com nosso retorno sobre o investimento se a programação da fábrica fosse retardada em seis meses?
SISTEMAS DO NÍVEL DO CONHECIMENTO (Trabalhadores do conhecimento e de dados)	Fornecer suporte às organizações na integração/absorção de novas tecnologias ao negócio e auxiliar no controle do fluxo de documentos.	-Qual o melhor e mais moderno de sistema de automação que poderia ser implantado na área de produção de nossa empresa, que nos tornasse mais competitivos?
SISTEMAS DO NÍVEL OPERACIONAL (Gerentes Operacionais)	Acompanhar as atividades e transações elementares da organização (vendas, contas a receber, folha de pagamento, etc), respondendo a questões rotineiras. Esses sistemas necessitam de informações de fácil acesso, atualizadas e precisas.	- Quantas peças há no estoque? - O que aconteceu com o pagamento ao fornecedor de parafusos?

Fonte: Elaborado pela autora, com base em LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. (2004, p.39 - 41)

2.2.4.2- Tipos e aplicações dos Sistemas *Específicos* de Informação segundo os níveis organizacionais

As atividades e decisões pertinentes aos diferentes níveis organizacionais e áreas funcionais da empresa são também apoiadas por sistemas *específicos* de informação. Os cinco tipos principais estão demonstrados no Quadro 7.

Quadro 7 - Tipos de Sistemas Específicos de Informação segundo os níveis organizacionais

Níveis Organizacionais	Tipos de Sistemas
Nível Estratégico	Sistemas de apoio executivo (SAEs)
Nível Gerencial	Sistemas de informações gerenciais (SIGs) Sistemas de apoio à decisão (SADs)
Nível do Conhecimento	Sistemas de trabalhadores do conhecimento (STCs)
Nível Operacional	Sistemas de processamento de transações(SPTs)

Fonte: Elaborado pela autora, com base em LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. (2004,p. 41)

Assim como Laudon, K. C. e Laudon, J. P. (2004), também Turban, Rainer e Potter (2003), estudaram as aplicações dos sistemas de informação visando o atendimento específico dos diferentes níveis organizacionais e áreas funcionais. O propósito da aplicação de cada um dos tipos de sistemas específicos de informação segundo os níveis organizacionais encontram-se descritos no Quadro 8,a seguir.

Quadro 8 - Principais Características e Aplicações dos sistemas específicos de informação segundo os níveis organizacionais

Níveis Organizacionais	Tipos de sistemas de informação	Características	Aplicação
NÍVEL ESTRATÉGICO	Sistemas de apoio executivo (SAEs)	<p>Proporcionam um ambiente generalizado de computação e de comunicação, incorporando dados sobre eventos externos e podendo ser aplicados a um conjunto amplo de problemas, em contínua mutação.</p> <p>Empregam tecnologia sofisticada e são projetados para ter alta capacidade de análise. Auxiliam os tomadores de decisão em nível estratégico por meio de interfaces gráficas de fácil utilização.</p>	Facilitam a tomada de decisões não-rotineiras (que exigem bom senso, avaliação e percepção), uma vez que inexistente uma solução pré-definida.
NÍVEL GERENCIAL	Sistemas de informações gerenciais (SIGs)	<p>São orientados quase exclusivamente aos eventos internos da organização.</p> <p>Esses sistemas em geral não são flexíveis e a sua capacidade analítica é reduzida. A maior parte utiliza rotinas simples (como resumos e comparações) e não, sofisticados modelos matemáticos e técnicas estatísticas.</p>	<p>Permitem o acesso aos registros do desempenho corrente e histórico da organização, apoiando primordialmente, as funções de planejamento, controle e decisão no nível gerencial.</p> <p>Resumem e relatam as operações básicas da empresa, mas não fornecem resultados relativos às atividades diárias.</p> <p>Ex: Comparação dos resultados das vendas anuais de produtos específicos com as metas planejadas.</p>
NÍVEL GERENCIAL	Sistemas de apoio à decisão (SADs)	<p>Os SADs utilizam informações de fontes externas, além das obtidas internamente nos SPTs e SIGs.</p> <p>Apresentam maior poder analítico do que outros sistemas, sendo construídos com vários modelos de análise de dados. Além disso, permitem interatividade com o usuário.</p>	<p>Auxiliam a tomada de decisões não-usuais, que se alteram rapidamente e que não são facilmente especificadas com antecedência.</p> <p>Ex: sistema de estimativa de transportes de uma subsidiária de grande empresa metalúrgica.</p>

NÍVEL DO CONHECIMENTO	Sistemas de trabalhadores do conhecimento (STCs)	Auxiliam os trabalhadores do conhecimento (pessoas com educação universitária formal- engenheiros, médicos, advogados,...)	Os STCs promovem a criação de novos conhecimentos e informações, assegurando que estes e outras capacidades técnicas sejam adequadamente integrados à empresa.
NÍVEL DO CONHECIMENTO	Sistemas de automação de escritório	Auxiliam os trabalhadores de dados, geralmente com educação menos formal e avançada, que se dedicam a processar, e não criar informações (secretárias, arquivistas,...). Esses sistemas comunicam-se com clientes, fornecedores e outras organizações, servindo de câmara de compensação para os fluxos de informação e conhecimento.	Aumentar a produtividade dos trabalhadores de dados, fornecendo suporte às atividades de coordenação e comunicação pertinentes às atividades administrativas
NÍVEL OPERACIONAL	Sistemas de processamento de transações (SPTs)	Os SPTs são críticos para as empresas, pois: - seu colapso pode causar vários tipos de danos, inclusive a outras empresas a ela ligadas; - produzem importantes informações para a alimentação de outros tipos de sistema	Realiza e registra as transações rotineiras ao funcionamento da empresa Ex: Registro de pedidos de vendas; Folha de Pagamento

Fonte: Elaborado pela autora, com base em LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. (2004, p. 42 – 46)

2.2.4.3- Relacionamento e integração dos Sistemas de Informação

Laudon, K.C e Laudon J.P. (2004), destacam em suas observações que os sistemas de informação que atendem aos diferentes níveis organizacionais possuem interdependências, o que permite que a informação possa fluir mais facilmente e atender as diversas áreas da organização. A integração dos sistemas constitui um processo complexo, sofisticado e oneroso. Por esse motivo cada organização deve ponderar e avaliar de forma criteriosa as suas necessidades de integração.

Segundo Turban, Rainer e Potter (2003), a busca por essa integração objetiva eliminar as possíveis barreiras existentes entre os diversos setores da empresa, reduzindo ainda, a duplicação de esforços e atividades. A estrutura de um sistema integrado permite o compartilhamento de informações bem como, o planejamento de recursos e a execução conjunta dos processos empresariais.

Em princípio, podem ser utilizados três métodos para a integração de sistemas funcionais em um único sistema corporativo: conectar os sistemas já existentes na empresa, fazer uso de software de gerenciamento da cadeia de suprimentos ou ainda, utilizar software de planejamento de recursos empresariais (TURBAN, RAINER e POTTER, 2003).

➤ Conexão de sistemas existentes na empresa

Consiste na maximização do uso dos sistemas disponíveis, procurando minimizar as alterações efetuadas. Esse método pode apresentar como maior dificuldade, o fato de se fazer necessário conectar sistemas antigos ou desenvolvidos internamente pela empresa com outros adquiridos externamente e possivelmente modificados.

➤ *Software* de gerenciamento da cadeia de suprimentos

A idéia central dessa metodologia é a utilização de um único sistema integrado em uma ou várias áreas funcionais. Um exemplo de sistema integrado muito utilizado nesse caso é o *Supply Chain Management* – SCM, cuja

funcionalidade abrange atividades que permitem à empresa, fornecer um único ponto de acesso a informações a ser utilizado para o planejamento de vendas, compras, produção, distribuição e gerenciamento de transportes. Contudo, grande parte dos softwares de SCM não são eficientes para o tratamento de transações repetitivas, pois *sua ênfase está no suporte a decisões*. Daí a necessidade de incluir outro tipo de software, responsável pelo processamento das transações empresariais repetitivas – o TPS (*Transaction Processing System*). Esta necessidade conduz as empresas ao terceiro método de integração, que será comentado a seguir.

➤ Software de planejamento de recursos empresariais

O objetivo principal desse tipo de integração é propiciar às empresas, o aumento de eficiência, de qualidade, de produtividade e de rentabilidade. Esse método de integração se tornou viável graças ao avanço da computação baseada na relação cliente/servidor, em nível empresarial. Tal fato possibilitou o controle de todos os principais processos empresariais por meio de uma única arquitetura de software, em *tempo real*. Essa solução integrada é denominada ERP (*Enterprise Resource Planning*).

Turban, Rainer e Potter (2003), ressaltam ainda que, da mesma forma que, um gerenciamento mais eficiente e eficaz das informações pode ser proporcionado não só pela integração de vários sistemas da organização mas também, pela sua integração com sistemas de seus parceiros de negócios.

2.3 A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Fortes tendências do cenário competitivo em tempos de globalização da economia – incluindo fatores tecnológicos, estão direcionando as empresas no sentido de procederem a rápidas e contínuas adaptações na sua postura estratégica, visando seu crescimento e sobrevivência. Dentre os mais marcantes, Bettis e Hitt

(1995) destacam a crescente taxa da mudança e inovação tecnológica, a denominada “era da informação” e a crescente intensidade do conhecimento.

A Tecnologia da Informação (TI) tem apresentado grande relevância em suas aplicações no mundo dos negócios, proporcionando infra-estrutura para as diversas atividades produtivas e de comunicação, além de possibilitar a implementação de mudanças fundamentais nos processos de trabalho.

Oliveira (1996) destaca que, dentre as atividades mais suscetíveis a essas alterações estão àquelas relacionadas à *gestão*, entendida nesse caso, como o monitoramento do ambiente e a tomada de decisão e implicando diretamente na mensuração do desempenho organizacional e na manutenção ou adequação das estratégias empresariais estabelecidas. Uma estratégia organizacional adequada e pertinente auxilia a organização na ordenação e na alocação de recursos de forma a propiciar a adoção de uma postura compatível em relação às mudanças no ambiente externo.

Para obter sucesso por meio do uso de sistemas de informação, é necessário que os gestores tenham um perfeito entendimento dos aspectos essenciais de suas estruturas organizacionais, pois os sistemas de informação e as organizações interagem e se influenciam mutuamente. Essa interação será responsável pelo tipo de apoio gerencial a ser oferecido aos tomadores de decisão, no suporte aos seus papéis na disseminação da informação, no fornecimento de ligações entre níveis organizacionais e na alocação de recursos (Laudon, Kenneth C; Laudon, Jane P., 2004). Ainda na visão desses autores, a tecnologia da informação pode afetar as organizações sob dois aspectos: o *econômico* e o *comportamental*.

Sob a abordagem econômica identifica-se que a tecnologia da informação reduz os custos de aquisição e análise da informação, além de permitir a expansão do poder e do escopo das organizações. De acordo com os pesquisadores comportamentais, a redução dos custos de aquisição da informação e a ampliação de sua distribuição entre os diversos níveis organizacionais contribuem, dentre outros aspectos, para o fortalecimento e a maior agilidade do processo de tomada de decisão, eliminando etapas burocráticas e estimulando o uso do conhecimento específico dos indivíduos envolvidos no processo.

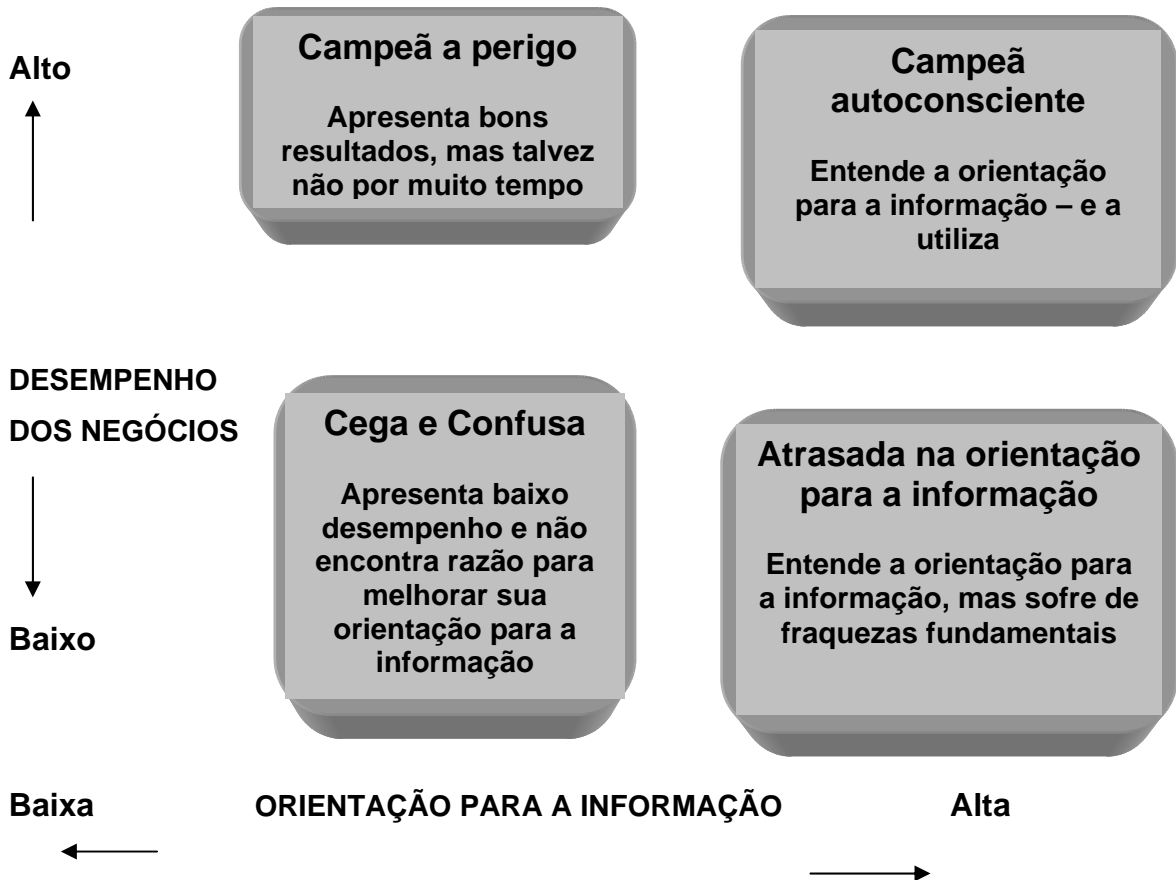
Na busca pela excelência do desempenho das estratégias empresariais, as informações constituem elemento de cada vez maior importância. Na discussão sobre o poder da informação, Davidow e Malone (1992) afirmam que:

os extraordinários avanços no processamento da informação serão o dinamismo da corporação virtual; além disso, nos próximos anos, as diferenças incrementais na capacidade das empresas para adquirir, distribuir, armazenar, analisar e invocar ações baseadas nas informações, irá determinar quem vence e quem perde a batalha pelos clientes [...] a capacidade de uma empresa para operar e criar produtos e serviços irá depender da sua capacidade de coletar, processar, integrar e dominar essas informações. (RAC, v.1,n.3,Set./Dez.1997, p.81).

Segundo pesquisas conduzidas por Marchand, Kettinger e Rollins apud Davenport et al. (1998), as empresas consideradas como de “alto desempenho” apresentam capacidade e comportamentos associados à utilização eficaz das informações. É o que se considera “*orientação para a informação*”, a qual engloba práticas de TI, práticas de informação e comportamentos e valores de informação.

No que tange à capacidade de orientação para a informação podem ser destacadas três dimensões - a *informação*, as *pessoas* e a *TI*, as quais, uma vez otimizadas de forma equilibrada, conduzem à melhoria do desempenho dos negócios. Até mais recentemente, os dirigentes concentravam sua atenção quase que de forma exclusiva, somente a uma das dimensões - a TI, acreditando ser o único caminho para o aperfeiçoamento da orientação para a informação, em suas empresas. A relação entre a orientação para a informação e o desempenho empresarial constitui a base para a compreensão do posicionamento das empresas ou de suas unidades de negócios, conforme demonstrado na Figura 5.

Figura 5 – A relação entre a orientação para a informação e o desempenho dos negócios



Fonte: Adaptado de Marchand, Kettinger e Rollins (DAVENPORT, 2004)

Analisando-se a figura anterior, pode-se identificar, segundo a interpretação dos autores, quatro posicionamentos organizacionais, no que se refere à orientação para a informação:

Empresas “*campeãs a perigo*” – aquelas que obtiveram um sucesso empresarial significativo, sendo bem-sucedidas no presente, mas não demonstram suficiente grau de preocupação com a melhoria da orientação para a informação. Colocam assim, o seu futuro em risco.

Empresas “*campeãs autoconscientes*” – aquelas que já apresentaram um processo sistemático de melhora de sua orientação para a informação, mas permanecem genuinamente preocupadas com a manutenção de sua liderança por meio da orientação para a informação, no futuro.

Empresas “cegas e confusas” – as que apresentam baixo desempenho e não encontram razões para a melhoria de sua orientação para a informação.

Empresas “atrasadas na orientação para a informação” – aquelas que têm compreensão do que deve ser feito quanto à orientação para a informação, mas não são capazes de implementar mudanças, de forma eficaz, talvez por estarem vulneráveis a outras fraquezas.

A ênfase na orientação para a informação implica em uma mudança no enfoque de observação dos gestores, uma vez que a avaliação do desempenho organizacional, cada vez mais estará relacionada intrinsecamente com a maneira pela qual as pessoas estarão utilizando a informação e a TI.

Na avaliação dos sistemas de informação para as organizações e, conseqüentemente, na sua contribuição e participação nos processos de formação das estratégias empresariais e de tomada de decisão, Venkatraman (1991) ressalta a necessidade de se compreender e reconhecer que os reais benefícios da utilização de tais tecnologias resultam da transformação do escopo do negócio, das mudanças ocorridas nos processos internos (estrutura e processos organizacionais), das mudanças na arquitetura dos sistemas de informação e da plataforma de TI. Essa proposta deve ser entendida principalmente, como um instrumento que permite a identificação das melhores alternativas estratégicas para o alcance dos objetivos organizacionais, além de proporcionar agilidade, precisão e segurança ao processo de gestão. Whittington (1993) reforça essa argumentação, defendendo a idéia de que a tecnologia e o desempenho organizacional podem estar diretamente associados, possibilitando dessa forma que as empresas adotem um modelo de gestão pragmático e possam responder às demandas de um ambiente altamente imprevisível.

Segundo Chan et al. (1997) verifica-se que, ao ser vista como um *recurso estratégico*, a TI deixa de ser considerada como um *custo de fazer negócios* e que também, as empresas com essa visão, *tendem a ser mais efetivas em sua gestão e, conseqüentemente, em seus resultados*. Dentro desse contexto, a adequação e a integração funcional entre os ambientes externo (mercados) e interno (estrutura administrativa e recursos- financeiros, humanos e tecnológicos), possibilitam que as empresas desenvolvam suas competências e obtenham a maximização do desempenho organizacional (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993).

Para uma efetiva contribuição ao processo de formulação de estratégias, cabe ressaltar ainda outro aspecto que integra os estudos realizados por Henderson e Venkatraman (1993), qual seja a importância do balanceamento entre as áreas de negócio e de TI, destacando-se dois tipos de integração que devem ocorrer:

a *adequação estratégica*, ou seja, a integração dos objetivos estratégicos de TI com as estratégias, objetivos e competências fundamentais do negócio e a *integração funcional*, que é representada pelo *link* entre a infra-estrutura e os processos organizacionais e a infra-estrutura e os processos de TI. Em outras palavras, há a necessidade da existência de planos operacionais de negócio e de TI.

Contudo, o presente trabalho de pesquisa não está considerando os elementos que constituem o processo de implementação dos planos de negócio e dos planos de TI.

2.3.1 A informação e o processo decisório empresarial

A qualidade da decisão depende, de forma direta e estreita, do tipo de informação disponível. Gates (2000) diz que:

Informação é algo que alguém deseja saber, e está disposto a pagar por ela. A informação não é tangível nem mensurável, mas é um produto valioso no mundo contemporâneo porque proporciona poder. O controle da informação é alvo de governos, empresas e pessoas.

Dentro do contexto de geração de vantagem competitiva para as organizações, David (*apud* Gonçalves e Veiga, 1995), afirma que a informação pode ser considerada como dados processados que objetivam trazer algum tipo de significado para quem o recebe e que possuem valor real ou percebido em relação às decisões tomadas- atuais ou futuras.

Para Pereira e Fonseca (1997), a “era da informação” se caracteriza, basicamente, pela *quantidade* e pela *disponibilidade* das informações, as quais, no entanto, nem sempre cheguem a agregar valor aos objetivos dos gestores e, conseqüentemente, à qualidade da tomada de decisão. Nesse contexto, e considerada a velocidade dos acontecimentos no mundo contemporâneo, os decisores se defrontam com um grande desafio, qual seja, o de distinguir as informações relevantes e de interpretá-las, cuidando ainda de sua integração, monitoramento e segurança. Dessa forma, a pressão por decisões rápidas e eficazes, de alto risco, com escassez de recursos e dentro de ambientes instáveis e incertos valorizam, cada vez mais, a necessidade de se utilizar informações de relevância no processo decisório, as quais, preferencialmente, devem estar sistematizadas e organizadas sob a forma de sistemas informacionais acessíveis a todos os níveis organizacionais.

Segundo Stoner (1999), somente por meio de informações precisas e disponibilizadas no momento adequado, os gestores poderão conduzir e monitorar suas ações na direção dos objetivos desejados. Os sistemas de informação desempenham um significativo papel estratégico nas organizações, à medida que a torna capaz e preparada para identificar e propor reformulações dos processos internos do negócio bem como, dos relacionamentos externos, conduzindo-a assim à otimização do seu desempenho.

O alinhamento entre os objetivos de negócio da empresa e a qualidade das informações disponibilizadas por seus sistemas - em conjunto com o planejamento estratégico, constituem ferramenta de fundamental importância para a tomada de decisões empresariais. Independentemente do maior ou menor grau de intensidade e comprometimento encontrado nas empresas em relação a essa estratégia específica, pode-se afirmar que a qualidade desse processo irá influenciar a eficiência e a eficácia dos sistemas de informação que fornecem suporte ao processo decisório e de gestão.

Essa interação, segundo Henderson e Venkatraman (1993), vai depender, de forma direta, da presença e inter-relação de determinados elementos e variáveis, os quais foram agrupados em quatro conjuntos, especificados a seguir:

➤ *Elementos de Contexto Organizacional* – variáveis que possibilitam a observação das condições bem como, o direcionamento geral do negócio, como por exemplo, porte da empresa, suas estratégias, seus custos operacionais, seus investimentos, a tipologia organizacional, a cultura e autonomia local e o posicionamento no mercado (HENDERSON E VENKATRAMAN, 1993; BROWN E MAGILL, 1994);

➤ *Elementos de Modelo de Planejamento Estratégico* – variáveis que permitem a definição do modelo e do processo de planejamento, de acordo com Boar (1994) e King (1988), por meio:

- de componentes do negócio (estratégias, objetivos, metas e planos de ação);

- de componentes de TI (infra-estrutura de suporte, sistemas, processos e pessoas)

- da metodologia do processo de planejamento, representada pelas etapas, participação, comprometimento e reuniões e pelo horizonte e ambiente de planejamento;

➤ *Elementos da Etapa de Formulação do Processo de Planejamento Estratégico*- segundo Zviran (1990), Reich e Benbasat (1996) e Chan et al. (1997), são representados por variáveis:

- de adequação estratégica;

- de integração funcional e

- de consistência entre os itens planejados e descritos nos planos de negócio (objetivos, estratégias e metas) e de TI (definição das necessidades de TI para fornecer suporte aos itens de negócio);

➤ *Elementos da Etapa de Implementação Processo de Planejamento Estratégico* – de acordo com Lederer e Sethi (1996), Gottschalck e Lederer (1997) e Segars e Grover (1998a), é representado por variáveis que envolvem a metodologia de implementação dos planos e da integração funcional, de forma a:

- permitir a manutenção da contínua adequação dos itens planejados na etapa anterior;
- garantir a integração funcional e informacional por meio da conformidade entre os itens planejados e os processos e modelo de informações definidos na integração funcional e
- manter a participação, o monitoramento e o comprometimento das pessoas com as metas a serem atingidas durante o horizonte planejado.

Freitas (2000) defende que a arquitetura, as características e as funcionalidades dos sistemas de informação devem atender as necessidades específicas dos níveis decisórios e Laurindo, F. J. B.; Carvalho, M. M.; Pessôa, M. S. P. e Shimizu, T. (2002), complementam afirmando que também se faz necessária a avaliação da eficácia dos sistemas de informação em relação aos resultados e à estratégia do negócio.

Dentro do contexto discutido, a TI – *aqui enfatizada em relação aos sistemas de informações que pode disponibilizar para as empresas*, constitui um importante instrumento de suporte à tomada de decisões estratégicas. Contudo, para que os sistemas de informação possam efetivamente contribuir para a obtenção de vantagens competitivas, torna-se necessário que os gestores possuam /desenvolvam uma *disposição mental analítica*, como citado no item 2.1.1.2 e que será tratada no item 2.3.2, a seguir.

2.3.2 Os Sistemas de Informação como reforço ao comportamento analítico dos gestores

Os sistemas informacionais possibilitam – com mais precisão e velocidade, respostas rápidas e efetivas a um ambiente empresarial caracterizado pela mutação constante (LAUDON, K.C. e LAUDON, J.P., 2004).

Porém, não é suficiente aos tomadores de decisão que a busca de informações consistentes e válidas para a formulação das estratégias organizacionais *limite-se a dados estruturados e puramente quantitativos*. Torna-se fundamental também a *agregação de dados qualitativos- internos e externos*, que

contenham *elementos desafiadores* - posicionamentos e opiniões que exijam dos gestores, *leitura atenta e perspicaz*, de forma a possibilitar a identificação e a extração das informações efetivamente pertinentes às decisões a serem tomadas (POZZEBON e FREITAS, 1996; LESCA, FREITAS e CUNHA, 1996).

Como ressaltado no item 1.1, Gosling e Mintzberg (2003), baseados nos estudos de Carl Gustav Jung e Simon, concluíram - por meio de pesquisas realizadas sobre o comportamento humano, que, uma *disposição mental analítica*, representada por determinadas características, seria responsável por um tipo de comportamento que conduziria os gestores a uma maior ênfase no processo de análise como suporte ao processo decisório.

Dessa forma, os sistemas de informação, ao permitirem a adequada identificação e análise das oportunidades e a formulação das estratégias que levarão ao seu melhor aproveitamento, estimulam e exigem dos gestores uma *postura analítica* mais ampla do micro e do macro-ambiente e, por consequência, do impacto que trarão para o negócio.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Na escolha de uma metodologia de pesquisa, é fundamental ter perfeitamente claro o que se pretende pesquisar e o que se espera descobrir e aprender. As considerações e suposições iniciais desta proposta de pesquisa conduziram à escolha de uma metodologia que pudesse levar à organização do pensamento objetivo, de tal forma a conhecer os fatos e suas relações dentro do contexto organizacional.

Na presente pesquisa, o processo científico de investigação utilizado foi de natureza qualitativa e de caráter exploratório - interpretativo. A pesquisa em questão está apresentada sob a metodologia de *estudo de caso único*, ou seja, apenas uma empresa foi avaliada a partir das suposições iniciais e dos objetivos a serem alcançados por este estudo, em razão da natureza do problema a ser investigado, qual seja, um fenômeno contemporâneo.

Sobre a pesquisa fenomenológica, Moreira (2002, p.108) preconiza:

Quais os tipos de fenômenos são mais apropriados para a pesquisa Fenomenológica? Na verdade, o método fenomenológico enfoca fenômenos subjetivos na crença de que verdades essenciais acerca da realidade são baseadas na experiência vivida. É importante a experiência tal como se apresenta, e não o que possamos pensar, ler ou dizer acerca dela. O que interessa é a experiência vivida no mundo do dia-a-dia da pessoa.

O estudo de caso pode ser ainda definido como:

[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real de vida, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são absolutamente evidentes (YIN, 2001, p. 13).

Ainda segundo Yin (2001), o estudo de caso possibilita o levantamento de questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos, bem como, a busca de associações entre variáveis, normalmente com evidência de caráter quantitativo (ROESCH, 2005).

Roesch (2005), ainda afirma que, como uma estratégia de pesquisa, o estudo de caso possibilita a análise de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto e permite a exploração de fenômenos sob ângulos variados (triangulação).

O estudo de caso possui também uma dimensão genérica, representando um fenômeno mais amplo e independente da unidade de estudo (indivíduo, grupo, organização, evento ou país (ROESCH, 2005, p. 203).

Como aponta Cavaye (1996), no estudo de caso é permitido considerar um grande número de variáveis, as quais não precisam, necessariamente, terem sido predeterminadas, bem como, utilizar diversas fontes de dados. Embora essa metodologia possibilite a combinação de vários métodos de coleta de dados, Hartley (1983, p. 209-210), enfatiza a maior utilização de instrumentos qualitativos, considerando o tipo de questões que são abordadas na pesquisa, como por exemplo, a exploração e o melhor entendimento de processos e/ou comportamentos.

O estudo de caso pertinente à pesquisa deste projeto pode ser definido, de acordo com Stake (1994), como “intrínseco”, uma vez que objetiva entender com maior profundidade, o caso particular e não, um fenômeno genérico ou um constructo abstrato.

No que se refere aos *meios*, à pesquisa realizada pode ser ainda classificada como:

- de *campo*, pois consistiu na investigação empírica realizada em uma organização onde ocorreu o evento em estudo, na busca dos elementos que pudessem descrevê-lo/explicá-lo. Sua realização baseou-se em entrevistas com roteiro pré-definido;
- *documental*, pois se baseou em documentos de trabalho e relatórios elaborados e/ou mantidos pela organização pesquisada, para auxiliar na análise quantitativa e qualitativa das informações já sistematizadas pela empresa, visando o seu gerenciamento estratégico;

- *bibliográfica*, na medida em que recorreu a materiais acessíveis ao público em geral, como livros, revistas, jornais, artigos, teses e redes eletrônicas, entre outros, uma vez que se fez necessário construir uma base de estudo através de referenciais teóricos. As informações obtidas possibilitaram uma série de reflexões, argumentações, interpretações, análises e conclusões dos diversos autores pesquisados, o que impactou diretamente na definição dos tipos de dados investigados, bem como, na forma de seu posterior tratamento.

Com relação aos fins, a pesquisa é *descritiva*, pelo fato de ter levantado informações sobre a utilização e os diferentes graus de maturidade e abrangência dos diversos tipos de sistemas de informação gerencial encontrados no ambiente pesquisado bem como, por ter identificado e avaliado a influência e o impacto do acervo de informações no desenvolvimento das estratégias empresariais.

Segundo Rech (2000), o conceito de pesquisa *descritiva* é definido por Pinsonneault e Kraemer (1993), como aquela que objetiva questionar sobre algum fenômeno em uma população ou entre subgrupos de uma população. Em complementação, Gil (1994) observa que os estudos desenvolvidos por meio desse tipo de pesquisa conduzem à descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecem o relacionamento entre variáveis, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados. Ainda como indicado por Vergara, a pesquisa descritiva pretende expor a característica e natureza de um determinado fenômeno buscando estabelecer correlações entre as suas variáveis e definir sua natureza. Contudo, não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2005).

3.2. UNIVERSO E SUJEITOS DA PESQUISA

Segundo Vergara (2005, p.50), o *universo* da pesquisa, constitui o conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as

características que serão objetos de estudo. A pesquisa de campo desenvolvida dentro deste projeto foi realizada numa empresa do setor de transporte urbano de passageiros, no Rio de Janeiro – a Viação Saens Peña S. A.

O grupo de profissionais entrevistado e que forneceu as informações necessárias ao desenvolvimento do estudo proposto – os *sujeitos* da pesquisa constituíram-se de representantes de diferentes níveis funcionais e que, de alguma forma, participam do processo decisório da empresa e possuem acesso às informações relacionadas às estratégias empresariais.

Inicialmente foram entrevistados o Diretor Executivo, a Gerente Geral – as duas posições de maior nível hierárquico na empresa, e a Gerente Operacional. Posteriormente, de acordo com a indicação da Gerente Geral, deu-se continuidade ao processo de realização das entrevistas junto a outros profissionais da empresa: a Supervisora Administrativa/Financeira, a Supervisora de Desenvolvimento Humano, a Assessora do Diretor Executivo e o Supervisor de Operações.

Assim, a amostra da pesquisa foi composta por sete respondentes.

3.3. COLETA DE DADOS: estruturação, procedimentos e instrumentos

Conforme mencionado na seção 1, a leitura do referencial teórico em apoio a essa pesquisa (seção 2) indicou que as empresas que entendem a formulação de estratégias basicamente como um processo de análise são **caracterizadas** por:

- Utilização intensa de ferramentas de análise;
- Grande ênfase em atividades de planejamento e controle;
- Grande ênfase na separação entre os processos de formulação e de implementação de estratégias;
- Estratégia como posicionamento, ou seja, o ambiente externo, em especial o ambiente do setor econômico em que se situa a empresa, é o foco da análise ambiental;
- Empresa de grande porte;

- Estabilidade (maturidade) do setor econômico em que atua;
- Adoção explícita de estratégias genéricas definidas pelo setor econômico em que se situa a empresa.

Em decorrência do papel relevante do processo de análise na formação de estratégias empresariais nesse tipo de organização, pode-se também supor que quanto mais maduros e abrangentes forem seus sistemas de informação, mais intensa será a presença das características acima listadas.

Para atender ao objetivo principal desse estudo - que foi o de verificar em uma empresa do setor de transporte urbano de passageiros, no Rio de Janeiro, se o seu processo de formulação de estratégias empresariais é entendido, basicamente, como um processo de análise, a pesquisa foi conduzida em 3 etapas. A **etapa 1** consistiu na identificação das ações estratégicas recentemente implementadas. A **etapa 2** da pesquisa procurou verificar a intensidade da presença na empresa, das características anteriormente mencionadas e foi conduzida a partir da análise do processo de escolha (seleção) das ações estratégicas recentemente implementadas pela empresa. Finalmente, à **etapa 3** da pesquisa coube avaliar o grau de maturidade e abrangência dos sistemas de informação da empresa pesquisada.

Segundo Rech (2000, p.20): “[...] os instrumentos de pesquisa são utilizados para “ler a realidade”. Por isso, o esforço do pesquisador está vinculado à produção de resultados verdadeiros, ou seja, aproximar-se ao máximo da realidade.”

A pesquisa utilizou, basicamente, dois instrumentos de coleta de dados:

- *entrevistas semi-estruturadas*, informais, individuais, realizadas pessoalmente. Para a realização das entrevistas, a pesquisadora utilizou um roteiro com questões previamente elaboradas. Contudo, dentro de cada questão, os entrevistados tiveram liberdade de complementar as idéias discutidas e contribuir com informações adicionais resultantes de outras questões levantadas em função de respostas anteriores e
- *observação ativa*, utilizada em caráter complementar, e que objetivou coletar evidências, fatos, atividades e

comportamentos relevantes à presente pesquisa e que, eventualmente, não foram devidamente verbalizados por ocasião da realização das entrevistas.

Para a formulação das perguntas do roteiro da entrevista foi observada a classificação de Easterby-Smith et al. (1991), com destaque para a escolha de questões abertas, as quais permitiram à pesquisadora, entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Uma vez definida a forma mais adequada para a coleta das informações necessárias para a discussão e análise do objeto de estudo, foi necessário tratar e analisar os dados para que, efetivamente e de forma significativa, os mesmos pudessem trazer as respostas esperadas para o problema original.

Considerando a natureza do presente estudo, a escolha para o tratamento dos dados direcionou-se para uma abordagem qualitativa, privilegiando procedimentos não-estatísticos, de análises mais estruturadas e subjetivas. A análise de dados foi realizada com base na técnica de *análise de conteúdo*, que consiste em um método que procura levantar inferências válidas a partir de um texto, desmembrado em unidades de significação. Segundo Vergara (2005), pode-se entender por "texto" os dados coletados que podem ser desde cartas e respostas a questionários, até a transcrição de entrevistas. Essa metodologia possibilita a identificação de peculiaridades e das relações entre elementos, admitindo, portanto, a análise sob subjetividades. A *análise de conteúdo* considera, principalmente, a dimensão das "atitudes" contidas no texto, destacando-se para o processo de análise, os enunciados que exprimem uma "carga avaliativa" e não somente, a ocorrência (presença ou ausência) de determinado tema/fato (BARDIN, 1977).

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A metodologia escolhida para a realização da pesquisa apresentou poucas limitações, as quais estão mais relacionadas à coleta e ao tratamento dos dados, como especificado a seguir.

Quanto à *coleta de dados*, o método limitou, em parte, a abordagem junto ao quantitativo total dos profissionais/setores inicialmente considerados para as entrevistas, no que diz respeito:

- à impossibilidade de serem entrevistados, em função de outros compromissos, o Representante da Direção, a Assessoria Jurídica e a Supervisão de Manutenção e
- à disponibilidade, em alguns casos, do tempo necessário às entrevistas, em função da agenda e compromissos dos profissionais envolvidos na pesquisa, o que poderá ter trazido algum tipo de interferência na qualidade da coleta das informações.

Outro aspecto que também foi considerado como um limitador do estudo refere-se ao fato da pesquisa ter sido realizada em somente uma empresa. Cabe ressaltar que os estudos de caso único merecem atenção no que se refere às generalizações que são feitas a partir dos mesmos e que, além disso, pode-se verificar ao longo da pesquisa, que o caso estudado não se constituía na situação que se pensava estudar, podendo assim, não apresentar aderência à teoria inicialmente proposta (YIN, 2001).

Quanto ao *tratamento dos dados coletados*, uma eventual limitação pode estar relacionada ao fato do método ser interpretativo, o que pode se traduzir numa influência da pesquisadora, ainda que se busque um certo distanciamento.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objeto de estudo desta pesquisa é a Viação Saens Peña S.A., empresa brasileira prestadora de serviços nas áreas de transporte coletivo urbano de passageiros - no município do Rio de Janeiro e transporte coletivo em regime de fretamento e turismo.

4.1 O SETOR DE TRANSPORTE COLETIVO URBANO DE PASSAGEIROS NO RIO DE JANEIRO

As empresas operadoras dos sistemas municipais de transporte coletivo urbano de passageiros no Rio de Janeiro são representadas pelo Rio Ônibus.

O Transporte Coletivo Urbano de Passageiro no Município do Rio de Janeiro conta hoje com cerca de 11.084 ônibus, 136 empresas e 724 linhas, as quais transportam cerca de 119 milhões de passageiros /mês.

As atividades relacionadas ao transporte coletivo urbano de passageiros são realizadas pelas empresas sob regime de permissão governamental, pelo prazo máximo de 20 anos. Sendo um serviço permissionado pelo governo, as empresas não são proprietárias do serviço e nem das linhas que operam.

As tarifas, as linhas e os itinerários dos ônibus são definidos pelo Governo. No caso das linhas municipais, essa responsabilidade cabe às Prefeituras locais ou as Secretarias Municipais.

Ao ser identificada a necessidade de uma nova linha de ônibus, as empresas devem apresentar suas sugestões ao órgão governamental responsável pelo transporte no seu município. Esse então procederá aos estudos necessários para identificar a viabilidade da proposta. Concluindo-se pela necessidade de uma nova linha, é aberta uma licitação para a escolha da empresa que irá operá-la.

Seguindo as tendências mundiais quanto à utilização de tecnologia de ponta, o Rio de Janeiro optou pela implementação do Sistema de Bilhetagem Eletrônica, utilizando cartões inteligentes - *SmartCards Contactless*, como meio de transporte de

créditos (valor monetário de transporte) para o pagamento de viagens, assim também como para o controle das gratuidades. Esse novo processo teve por objetivo buscar aumentar a arrecadação e o número de passageiros, diminuir a evasão de receitas, aumentar o controle e a precisão das informações, além de melhorar a prestação de serviços à população.

Na região metropolitana do Rio de Janeiro, o Sistema de Bilhetagem Eletrônica, denominado Rio Card - Sistema Inteligente de Transporte, assumiu um perfil mais abrangente, não se limitando apenas ao setor rodoviário (ônibus), mas interagindo também com os demais modais de transporte público (Metrô, Trens e Barcas). Isso possibilitou uma maior integração nos deslocamentos dos usuários, racionalizando os custos e as receitas envolvidas no sistema de transporte coletivo.

Dentre as informações disponibilizadas pela Rio Ônibus sobre a operação do sistema municipal de transporte coletivo urbano de passageiros no Rio de Janeiro, pode-se destacar:

Quadro 9 - Dados Técnicos sobre o serviço de transporte coletivo urbano de passageiros no Município e no Estado do RJ

Tipo de Transporte	Número de Empresas	
	Total no Município	Total no Estado
Transporte regular de passageiro	136	238
Transporte por Fretamento	-	58
Quantidade de ônibus/Frota		
Quantidade de ônibus/Frota	Número de Empresas	
	Total no Município	Total no Estado
Transporte regular de passageiro	11.084	16.772
Transporte por Fretamento	-	748
Total	11.084	17.520
Idade média da frota no Estado do RJ: 5,5 anos		
Linhas		
Linhas	Número de Empresas	
	Total no Município	Total no Estado
Quantitativo	724	2.350
Número de passageiros transportados pelo sistema de ônibus /mês (base- 2008)	119.170.000	133.900.000
Empregos no sistema de transporte		
Diretos	100.000	
Indiretos	300.000	
Total	400.000	

Fonte: Fetranpor- 2008. Disponível em: www.fetranpor.com.br.

4.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Viação Saens Peña S. A. é uma empresa brasileira que presta serviços nas áreas de transporte coletivo urbano de passageiros, no município do Rio de Janeiro e transporte coletivo em regime de fretamento e turismo. Fundada em 1996, a origem do nome da empresa reside na homenagem feita à Praça Saens Peña, próxima de sua sede e garagem, ambas situadas no bairro do Andaraí e que contam com modernas instalações, num espaço de 13.200m². A Empresa atua na ligação da região da Tijuca, aos bairros do Centro e da Zona Sul.

A Viação Saens Peña é considerada uma empresa de grande porte (de acordo com a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, considerando o critério de número de funcionários). Constitui-se em uma sociedade anônima, com receita bruta anual de cerca de 30 milhões de reais.

Inicialmente, a Viação Saens Peña operava apenas na área de transporte coletivo urbano municipal. Em 1999, incorporou a Verdun Turismo S.A., passando então a atender a demanda de fretamento e turismo.

A empresa possui 650 funcionários, sendo 272 motoristas, 219 cobradores e 159 na área administrativa. De acordo com a definição de porte empresarial estabelecida pelo SEBRAE, tomando por base o número de funcionários, a Viação Saens Peña é considerada uma empresa de grande porte.

A frota é composta por veículos da mais alta tecnologia: urbanos que operam em linhas municipais; rodoviários que operam em regime de fretamento e turismo e microônibus com ar-condicionado, que circulam em linhas especiais urbanas e complementam as atividades de fretamento e turismo. Em média, a Empresa transporta cerca de 1.144.000 passageiros/mês.

A frota é composta por 155 carros, assim distribuídos:

Quadro 10 - Composição da Frota da Empresa

Tipo de ônibus	Quantitativo
Ônibus Urbanos	107
Microônibus com ar	21
Ônibus Rodoviários	17
Micro Master	10

Fonte: Viação Saens Peña S. A.- Agosto/2009. Disponível em: www.saenspena.com.

4.2.1 Missão, Visão e Objetivos Organizacionais

A política de gestão da empresa visa à satisfação dos clientes e a credibilidade nos serviços prestados. Para atingir os resultados propostos, a empresa busca obter sempre maior eficiência, no modelo de gestão empresarial, no desenvolvimento humano e na preservação do meio ambiente. Busca ainda a qualidade de vida para todas as partes interessadas, e o comprometimento com a correta aplicação e respeito às leis nacionais e internacionais aplicáveis. Acredita ainda ser fundamental investir na educação e no treinamento contínuo de seus funcionários, assim como na padronização de suas atividades.

A Missão da Empresa consiste em *transportar pessoas, priorizando a satisfação e a credibilidade de todos* e sua Visão de futuro é *ser a escolha preferencial no transporte de pessoas*.

Os *Macros - objetivos* da Empresa, conforme definido no Planejamento Estratégico 2007-2011, são:

- Crescer o faturamento operacional;
- Crescer o faturamento das atividades do segmento de Turismo;
- Reduzir o custo total da Empresa.

Dentro do mesmo contexto, estão definidos os seguintes *Objetivos Setoriais*:

Quadro 11- Objetivos Setoriais da Empresa

Setor	Objetivos
Operação	- Crescer o Índice de Passageiros por Km (IPK); - Crescer o quantitativo de carros (ônibus); - Reduzir no. de viagens perdidas.
Turismo	- Expandir as fontes de publicidade e propaganda- Avaliar potencial de novos clientes
Desenvolvimento Humano (DH)	- Reduzir índice de <i>turnover</i> ; - Reduzir no. de acidentes de trânsito.
Administrativo/Financeiro	- Reduzir custos de energia, água e material de escritório.
Manutenção	- Aumentar o intervalo entre as ocorrências (serviços corretivos com parada dos veículos); - Reduzir custos com suprimentos e diesel

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações da Viação Saens Peña S. A. - Agosto/2009. Disponível em: www.saenspena.com.

4.2.2 Princípios de Gestão

A Viação Saens Peña possui como Princípios de Gestão:

-*Satisfação do Cliente* (Foco no cliente), procurando atender as necessidades atuais dos passageiros e colaboradores, com o propósito contínuo de superar suas expectativas;

-*Melhoria contínua*, cuidando do aperfeiçoamento dos processos de operação, manutenção e administração, com foco permanente na credibilidade e na boa imagem da corporação;

-*Envolvimento de pessoas e qualidade de vida* (valorização), desenvolvendo o potencial humano por meio da implantação de criteriosa estrutura de educação, treinamento, habilidades e experiências os profissionais da empresa. Atenção especial é dada à adoção e implementação dos requisitos das normas internacionais SA8000 (que define os requisitos referentes às práticas sociais do emprego por fabricantes e fornecedores) e OHSAS 18001(Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho). Em janeiro de 2006 a Viação Saens Peña foi à única empresa

de transporte rodoviário do Brasil a conquistar e manter a certificação na norma internacional SA 8000;

- Responsabilidade Social, cujo objetivo é buscar a melhoria do ambiente de trabalho para os funcionários, priorizando as condições de saúde, segurança e relacionamentos. Acredita ainda possuir responsabilidade para com a comunidade e com a sociedade da qual faz parte.

- Meio ambiente*, buscando a harmonia com o meio ambiente por meio do atendimento à legislação e aos requisitos da norma internacional ISO 14001;

- Parceria (relacionamento com benefícios mútuos), por meio do desenvolvimento de esforços para, junto aos fornecedores, agregar valor e benefícios para ambas as partes.

Ainda considerando seu modelo de gestão, a Viação Saens Peña acredita:

- na educação contínua com a ferramenta para a conscientização dos seus colaboradores para a melhoria de seus serviços e do desenvolvimento humano;

- na capacitação de seus funcionários de acordo com os requisitos descritos no Programa de Qualificação Funcional (PQF), conduzindo treinamentos e programas específicos em todos os setores, com o objetivo de desenvolver as habilidades necessárias ao bom atendimento ao cliente;

- que é fundamental manter o padrão de qualidade também de seus veículos, por meio de uma efetiva programação de Manutenção Preventiva, que inclui, entre outras tarefas, a verificação do nível de opacidade dos veículos (emissão de fumaça negra), com a utilização de equipamentos modernos e de alta tecnologia;

- na preservação do meio ambiente com instalações de proteções ao solo, ao ar e à água, por meio de sistemas adequados de tratamento de óleos usados, estoques de combustíveis, emissão de poluentes, coleta seletiva de resíduos e do uso eficaz das fontes de energias disponíveis.

No que tange à manutenção de suas instalações, a Empresa implementou em 2000 o Programa de Utilização, Arrumação e Limpeza (UAL), que consiste na realização de auditorias programadas em todos os setores, objetivando avaliar periodicamente a arrumação, limpeza e organização dos diversos setores.

A Viação Saens Peña conquistou, nos últimos anos, uma série de premiações e de certificações, dentre as quais se destacam:

- Certificação ISO 9001:2000 (novembro de 2001);

- Selo da Associação Brasileira dos Fabricantes de Brinquedos - Fundação Abrinq (dezembro de 2002);

- Selo de Qualidade do Instituto de Desenvolvimento Assistência Técnica e Qualidade em Transporte - IDAQ (setembro de 2002), concedido pela primeira vez a uma empresa de Transporte Urbano, Fretamento e Turismo, no Rio de Janeiro;

- 3º lugar no Prêmio de Qualidade da Associação Nacional de Transporte Público- ANTP (outubro de 2003) e medalha de prata do Prêmio de Qualidade Rio, baseado nos critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade.

Essas e outras conquistas representam - na visão da Empresa, agregação de valor aos seus processos de trabalho, pela aquisição de conhecimentos e incorporação de melhorias na organização.

A empresa dispõe de um Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), através da Linha 08000259595. Nesta central, são registrados todos os atendimentos, sendo totalmente informatizada e operada por atendentes treinados. Todo atendimento é encaminhado aos setores competentes para análise e retorno ao cliente. Além da linha 0800, está disponível uma home page: <http://www.saenspena.com> e o telefone 3294-9550. Após as 17:00h, as ligações do SAC são transferidas automaticamente para o atendimento 24 horas da FETRANSPOR (Federação das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro)- 08008861000.

No que diz respeito à Responsabilidade Ambiental, a Viação Saens Peña pratica a coleta seletiva, por acreditar que é uma alternativa ecologicamente correta que desvia, dos aterros sanitários ou lixões, resíduos sólidos que poderiam ser reciclados. Desde 2003 a Empresa vem conscientizando seus colaboradores quanto à importância da reciclagem e, para tal, criou espaços exclusivos para a separação e a estocagem dos resíduos contaminados. Todo o lixo encontrado no interior dos veículos é separado e o que pode ser reaproveitado é direcionado para uma empresa especializada neste tipo de serviço.

No final de 2008, a Empresa implantou uma Estação de Tratamento de Efluentes, com o objetivo de tratar e reutilizar a água consumida na lavagem dos veículos, visando à redução do consumo. A Empresa planeja - em curto prazo, reutilizar a água para uso em outras atividades relacionadas à limpeza de suas instalações.

4.2.3 Serviços prestados pela Viação Saens Peña

Os serviços prestados pela Empresa se concentram em 3 vertentes:

- Transporte coletivo urbano de passageiros;
- Turismo e Fretamento;
- *Busdoor*.

A representatividade de cada setor em relação à receita total da Empresa encontra-se na tabela a seguir:

Quadro 12- Representatividade – Setor/Atividade versus Receita Total Média no período Janeiro- Junho de 2009

Setor/Atividade	% da Receita Total
Transporte coletivo urbano de passageiros	86,0
Turismo e Fretamento	12,0
<i>Busdoor</i>	2,0

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações da Viação Saens Peña S. A. - Agosto/2009. Disponível em: www.saenspena.com.

Na área de transporte coletivo urbano de passageiros, a Empresa disponibiliza as seguintes linhas:

Quadro 13- Linhas disponibilizadas aos passageiros

Linha	Tipo de serviço	Tipo de Veículo	Tarifa
125 Central - Praça General Osório (circular)	Regular	Ônibus Urbano	2,20
125 Central- Jardim Botânico (Horto)	Especial	Ônibus Urbano	2,20
217 Andaraí- Carioca (circular)	Regular	Ônibus Urbano	2,20
217 Andaraí- Carioca (circular) com ar condicionado	Regular	Ônibus Urbano	2,35
217 Andaraí- Saens Peña (Integração Metrô)	Regular	Ônibus Urbano	3,40
409 Saens Peña- Jardim Botânico (Horto)	Regular	Ônibus Urbano	2,20
409 Saens Peña- Jardim Botânico (Horto)-Via Rebouças- Expresso	Regular	Ônibus Urbano	2,20
SE003 Grajaú- Castelo (Circular)	Especial	Microônibus rodoviário- com ar condicionado	6,00

Fonte: Viação Saens Peña S. A.- Agosto/2009. Disponível em: www.saenspena.com.

O setor de Turismo possui uma equipe especialmente treinada para atender os clientes de forma profissional e personalizada, disponibilizando uma frota de ônibus rodoviários equipados com ar condicionado, poltrona reclinável, microfone, som, CD, dois monitores de TV e *Toilet*. A frota de micro-ônibus está equipada com ar condicionado, poltrona reclinável, microfone, som, CD.

O segmento de Fretamento tem como clientes condomínios e empresas e são atendidos por veículos devidamente registrados na ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres) e no DETRO (Departamento de Transportes Rodoviários).

O *Busdoor*- serviço utilizado por empresas para divulgar seus produtos/serviços, vem sendo cada vez mais utilizado, e apresenta como principais benefícios, segundo dados da *Mão Dupla- Publicidade em Ônibus*:

- expõe a mensagem por períodos de tempo prolongados, podendo variar de 1 a 12 meses;
- o melhor custo-benefício entre as mídias exteriores, com o mais vantajoso CPM (custo por mil);
- oferece grande flexibilidade e segmentação, pois a campanha pode ser direcionada para atingir um bairro ou uma rua específica;
- possui o maior *recall* bem como, o maior índice de aproveitamento entre as mídias exteriores (cerca de 78% no ano de 2007)

4.2.4 O setor de atuação da Viação Saens Peña e seus Principais concorrentes

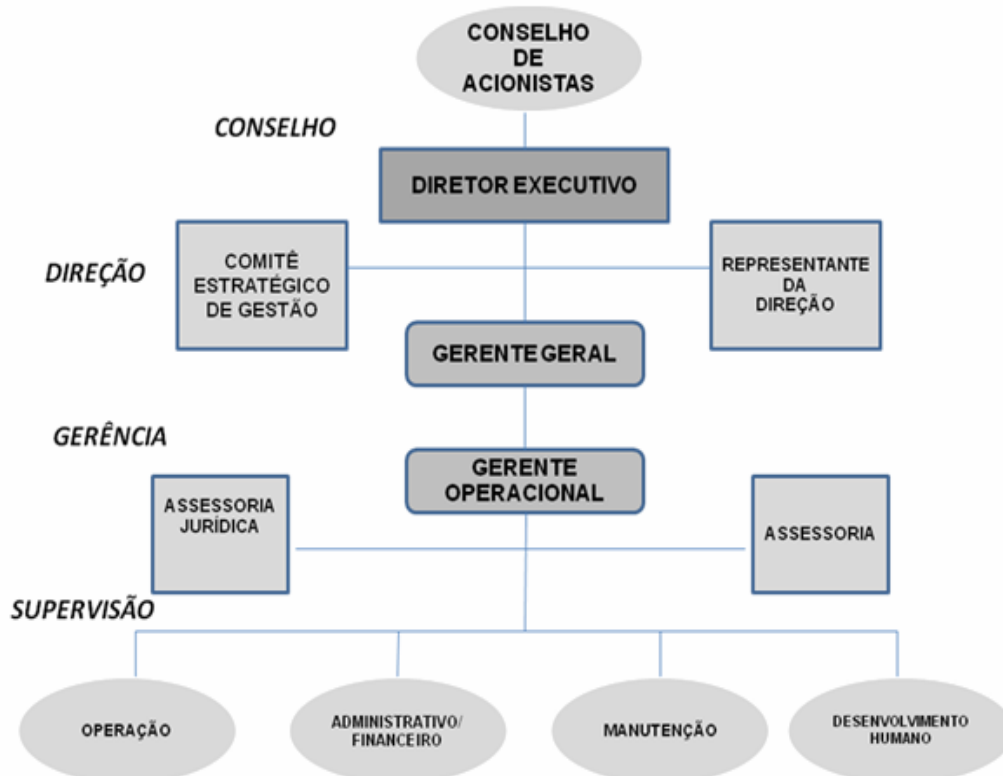
A Empresa considera que está atuando, neste momento, em um mercado com significativo grau de estabilidade, sem, contudo descartar a possibilidade de que o mesmo venha a se desenvolver.

Dentre as empresas hoje atuantes no mercado, identifica como suas principais concorrentes, a Real Auto Ônibus e a Auto Viação Tijuca S.A. (Tijuquinha). Há que se considerar ainda a concorrência do Metrô e um fato que vem interferindo nas atividades desse setor, qual seja, os entrantes irregulares, tais como Kombis e Vans.

4.2.5 Estrutura Organizacional

A composição da estrutura organizacional encontra-se representada na Figura 6, a seguir.

Figura 6 – Estrutura Organizacional da Empresa



Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações da Viação Saens Peña S. A. - Agosto/2009. Disponível em: www.saenspena.com.

As próximas 3 seções deste capítulo (4.3, 4.4 e 4.5) estão estruturadas de acordo com a concepção do roteiro de entrevista - que constitui o Anexo 1 desta dissertação, como segue:

- A seção 4.3 corresponde ao bloco B de perguntas do referido roteiro e ao primeiro objetivo intermediário da pesquisa.
- A seção 4.4 corresponde aos blocos de perguntas C e D do referido roteiro e ao segundo objetivo intermediário da pesquisa.

- As seções 4.5 e 4.6 correspondem ao bloco E de perguntas do referido roteiro e, respectivamente, ao terceiro e ao quarto objetivos intermediários da pesquisa.

4.3 PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

A partir da análise das respostas do bloco B do roteiro de entrevista, foi possível definir como a empresa pesquisada planeja a formulação de suas estratégias. De acordo com as informações obtidas junto ao Diretor Executivo e à Gerente Geral, a Viação Saens Peña possui uma definição clara de sua Missão, Visão, Valores, Princípios de Gestão e Objetivos de negócios. Incorporou a prática de desenvolvimento formal de um Planejamento Estratégico desde 2000.

Segundo os respondentes, a empresa adota um modelo de gestão que privilegia o processo de planejamento analítico, enfatizando a seleção de posições estratégicas no mercado, utilizando curva da experiência, forças competitivas e estratégias genéricas.

Considerando os estudos realizados por Mintzberg et al. (2000), em relação às diferentes perspectivas que as empresas podem adotar para a definição do seu processo de formulação de estratégias - citadas no item 2.1.1, verificou-se que a Viação Saens Peña utiliza a abordagem de *posicionamento*, tipo de estratégia caracterizado pelo foco no ponto em que o produto encontra o mercado (posição) e também na observação e consideração das ações realizadas pelo mercado no qual está inserida.

Contando com o apoio de uma consultoria especializada, o Planejamento Estratégico Corporativo é analisado e revisado anualmente, considerando os contextos interno e externo (mercado).

O exercício do Planejamento Estratégico é conduzido pelo Diretor Executivo e um grupo de dirigentes, que inclui, além da Gerência Geral, a Gerência Operacional, as Assessorias e Supervisores responsáveis pelos diversos setores da Empresa. O grupo compartilha idéias e opiniões, buscando uma visão comum que conduza à formulação de estratégias eficazes e possui as seguintes responsabilidades:

- Diretor Executivo:
 - Aprovar as ações estratégicas definidas e respectivos planos de ação;
 - Definir as metas a serem alcançadas;
 - Conduzir, semestralmente, as reuniões de análise crítica dos resultados das atividades do Planejamento Estratégico (Indicadores de Desempenho e Planos Estratégicos).

- Gerência Geral e Gerência Operacional:
 - Controlar o desempenho dos Indicadores estratégicos
 - Monitorar a execução dos planos de ação

- Assessorias:
 - Auditar os planos de ação
- Supervisores:
 - Executar os planos de ação.

O Planejamento Estratégico é elaborado a partir das informações obtidas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo à Empresa, representado - basicamente, pelas condições gerais do mercado em que atua (incluindo as regulamentações governamentais), pelas ações dos concorrentes e pelas demandas dos clientes. As principais fontes de informação utilizadas são as análises realizadas pelo Sindicato das Empresas de Transporte Rodoviário do Estado do Rio de Janeiro-Setrerj, pelo Rio Ônibus e pela consultoria externa que participa e auxilia na elaboração do plano estratégico. Em alguns casos, a Empresa utiliza também o *benchmarking* com outras organizações do mesmo segmento.

A partir das informações coletadas, é realizada a análise das diversas variáveis que influenciam o direcionamento dos negócios da Empresa, ou seja, seus pontos fortes e fracos, bem como, as oportunidades e ameaças a observar e explorar dentro do seu mercado de atuação (Análise SWOT). O Planejamento Estratégico vigente abrange o período 2007-2011.

Na análise ambiental, são considerados o ambiente geral, o comportamento dos clientes, o mercado setorial de transporte urbano e os competidores diretos.

Os clientes têm alto poder de negociação devido à possibilidade de escolha do transportador, sendo também alta a ameaça representada pelos transportes sobre trilhos, ilegal e individual.

A ameaça de novos entrantes e a intensidade da concorrência são fatores considerados como de baixa ameaça. No primeiro caso, em função da intensidade de capital e da limitação imposta pelas regras de concessão de linhas, por parte do Governo. No segundo caso, em especial pelo alto custo de saída do negócio (endividamento).

No *ambiente geral*, são observados:

- *ambiente econômico*: sensibilidade às variações cambiais e de inflação e concorrência acirrada entre mercados;
- *ambiente social*: crescente preocupação com as questões relativas à sociedade e, mais especificamente, com o meio ambiente. Existe hoje uma maior demanda por participação das empresas em projetos sociais

Também apresentam significativa relevância, as questões relacionadas à migração para o transporte individual, à expansão do transporte metroviário e à expansão do transporte ilegal para a Zona Sul.

- *ambiente político*: aplicação das normas sobre transportes alternativos (Kombis e Vans);
- *ambiente tecnológico*: a implantação da bilhetagem eletrônica, maior importância à informatização dos processos em geral, a melhoria dos serviços ferroviários (trens com ar condicionado) e a utilização da tecnologia como diferencial competitivo.

A evolução do macro-ambiente constitui a base para a definição dos cenários, os quais direcionam a formulação das estratégias empresariais. Dentro desse contexto, o atual Plano Estratégico da Empresa evidenciou os seguintes aspectos:

Quadro 14- Aspectos a considerar na definição de cenários estratégicos

Aspectos	Considerações específicas
Econômico	- Evidência de uma constante necessidade de redução dos custos para garantir a margem de lucro; - Instabilidade do dólar, influenciando na previsão de gastos com peças, diesel e outros produtos que se utilizam desta moeda como base.
Meio Ambiente	- Crescente investimento em políticas de desenvolvimento do meio ambiente; - Implantação da norma ISO14001 pela Gestão Ambiental.
Político	Perda de mercado devido à regularização do transporte ilegal.
Tecnológico	- Diminuição de evasão de receita; - Maior controle do número de passageiros e agilidade/ facilidade na tomada de decisões de gestão do negócio, em função da implantação da bilhetagem eletrônica; - Maior rentabilidade (redução de custo maior do que a perda de receita) pela integração com outros modais (ônibus, trens e metrô); - Alto investimento de capital para colocação das roletas e sistemas de monitoramento em todos os veículos.
Sociedade	- Maior concorrência com o aumento de vans e expansão das linhas do metrô; - Maior participação da empresa em projetos sociais, melhorando a conscientização no caso de clientes especiais (gratuidade).
Clientes	Aumento do nível de exigência (clientes mais exigentes e mais esclarecidos, cientes de seus direitos); frota sempre nova; funcionários bem apresentados e cordiais; fácil acessibilidade aos canais de comunicação; maior flexibilidade de itinerário; maior rapidez no transporte; maior integração com outros modais; concorrência predatória atuando com base em preço, quantidade e modificação na linha.
Acionistas	Lucratividade sustentável e investimento com retorno.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações da Viação Saens Peña S. A.- Agosto/2009. Disponível em: www.saenspena.com.

Ao final da análise, foram definidos 4 (quatro) temas considerados como os mais importantes para o desenvolvimento dos cenários: *Aspectos econômicos, Fusões entre empresas no mercado, Aumento do transporte alternativo não legalizado e Aumento do transporte sobre trilhos.*

A importância e a influência da análise do macro-ambiente no processo de formação de estratégias da empresa pode ser observado na avaliação das ações estratégicas implementadas mais recentemente, e que serão detalhadas na próxima seção deste capítulo.

4.4 AS AÇÕES ESTRATÉGICAS EMPRESARIAIS MAIS RECENTES E OS FATORES QUE DETERMINARAM SUAS ESCOLHAS

De acordo com a estrutura do roteiro de entrevista desta pesquisa (Anexo 2) a primeira pergunta do bloco C solicitava que os respondentes apontassem as ações estratégicas mais recentes implementadas pela empresa bem como, os fatores que determinaram essa escolha.

A escolha das ações estratégicas, por parte da empresa, e que constituem objeto de análise deste trabalho foi baseada no número de citações feitas pelos sete entrevistados, conforme quadro 15, a seguir.

Quadro 15 – Ações estratégicas citadas pelos entrevistados

Ação estratégica	Número de citações	Número de citações (% do total)
Programa de Gestão pela Qualidade Total	7	100,0
Projeto de Integração com o Metrô	5	71,4
Ações na área de Responsabilidade Social e Gestão Ambiental	2	28,6

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas informações da Viação Saens Peña S. A. – Agosto/2009. Disponível em: www.saenspena.com.

De acordo com o número de citações obtidas, a Viação Saens Peña destacou então duas ações estratégicas citadas pelos entrevistados e que *obtiveram maior representatividade*, conforme demonstrado no quadro a seguir. De acordo com os respondentes, essas ações trouxeram significativos impactos para a empresa como um todo - pelo diferencial competitivo em relação aos serviços prestados e para os seus resultados operacionais, no que se refere em especial, à redução de custos e aumento de receita.

Em relação à primeira ação estratégica, a análise do ambiente externo conduziu a empresa - tomando por base sua Política de Gestão e seus Princípios, a introduzir um diferencial no modelo de gestão que refletisse não só benefícios internos, mas também e principalmente, que agregasse valor aos serviços prestados,

junto aos clientes. Assim, a empresa decidiu implantar o Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ.

No que tange à segunda ação estratégica, a observação das ações de mercado envolvendo as empresas concorrentes possibilitou a visualização de uma oportunidade para a ampliação das atividades e a conquista de novos clientes: a integração com o Metrô, objetivando o crescimento do índice de passageiros transportados.

As ações estratégicas- *implantação da Gestão pela Qualidade Total (2004) e Projeto de Integração com o Metrô (2005)*, foram definidas a partir da análise das variáveis identificadas nos exercícios de Planejamento Estratégico e encontram-se detalhadas nas seções 4.4.1 e 4.4.2, a seguir, correspondendo às demais perguntas dos blocos B e D do roteiro de entrevista.

4.4.1 Gestão pela Qualidade Total

A implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), iniciada em 2004, foi apontada por todos os entrevistados (sete), como a mais importante ação estratégica da empresa nos últimos 10 anos.

Como já mencionado anteriormente, essa decisão baseou-se no compromisso de cumprir - de maneira efetiva, a Política de Gestão da Empresa e observar seus Princípios, além de trazer um diferencial competitivo para a Empresa em relação à concorrência. Foi uma decisão planejada pelo Diretor Executivo e implementada em conjunto com os Gerentes, Supervisores e Assessores da Diretoria. O planejamento foi realizado num período de aproximadamente 1 ano e sua implementação se deu ao longo de 2 anos.

Dentro de seu mercado de atuação, a Viação Saens Peña foi a primeira empresa a implantar um sistema de gestão de qualidade, seguida pela Real Auto Ônibus e a Auto Viação Tijuca S.A. (Tijuquinha).

O Sistema de Gestão da Qualidade da Viação Saens Peña está estruturado de maneira a atender a dois grupos de variáveis:

- Requisitos do Cliente, Objetivos da Qualidade e Indicadores da Qualidade (ver quadro 16) e
- Princípios da Qualidade, Objetivos e Indicadores (ver quadro 17).

Quadro 16- Requisitos do Cliente, Objetivos da Qualidade e Indicadores da Qualidade

Requisitos do Cliente	Objetivos da Qualidade	Indicadores da Qualidade
TRANSPORTE SEGURO Operar o veículo respeitando as leis de trânsito e direção defensiva	Diminuir o número de acidentes	Nº Acidentes/1.000.000 Km
PONTUALIDADE Respeitar os horários estabelecidos	Aumentar a credibilidade dos serviços	Satisfação do Cliente Externo
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO DOS VEÍCULOS Buscar maior segurança na funcionalidade dos equipamentos e limpeza dos veículos	Aumentar a satisfação do cliente	Km/Ocorrências Atendimento ao Cliente (Nº Reclamações Clientes/1.000.000 km)
CORDIALIDADE E APARÊNCIA Bom tratamento dado pelo motorista e pelo cobrador ao cliente e apresentação de acordo com as normas da empresa	Aumentar a satisfação do cliente	Satisfação do Cliente Externo Atendimento ao Cliente (Nº Reclamações Clientes/1.000.000 km)
CONFORTO Buscar a idade média da frota conforme política de renovação da frota	Aumentar a satisfação do cliente Política de renovação da frota	Índice de Satisfação do Cliente Externo Idade Média da Frota
PARADA NOS PONTOS Respeitar os pontos de parada	Aumentar a credibilidade do cliente	Atendimento ao Cliente (Nº Reclamações Clientes/1.000.000 km) Satisfação do Cliente Externo
MEIO AMBIENTE Não alterar as condições ambientais existentes	Manter o Meio Ambiente - "Opacidade" dentro das especificações legais e organizacionais (mensuração do nível de emissão de fumaça preta)	Opacidade

Fonte: Viação Saens Peña S.A.- Manual de Qualidade- Setembro/2009. Disponível em: www.saenspena.com.

Quadro 17 - Princípios da Qualidade, Objetivos e Indicadores

Princípios da Qualidade	Objetivos	Indicadores
FOCO NO CLIENTE	Aumentar os índices de satisfação dos clientes	Satisfação Clientes Internos Satisfação Clientes Externos Urbanos Satisfação Clientes Externos Fretamento Satisfação dos Clientes
	Reduzir o número de reclamações dos clientes	Atendimento ao Cliente (Nº Reclamações Clientes/1.000.000 km)
ENVOLVIMENTO DE PESSOAL	Intensificar treinamento dos funcionários	Horas de Treinamento/funcionário/mês
CREDIBILIDADE	Buscar a redução da frequência de ocorrências	Km/Ocorrência
	Reduzir o nº de acidentes com veículos	Nº Acidentes /1.000.000 Km
MEIO-AMBIENTE	Manter o controle do índice ambiental “opacidade” dentro das especificações legais e organizacionais	Opacidade
PARCERIA	Aumentar o Índice de Qualificação de Fornecedor	IQF- Índice de Qualificação de Fornecedor

Fonte: Viação Saens Peña S.A.- Manual de Qualidade - Setembro/2009. Disponível em: www.saenspena.com.

4.4.1.1 Comitê Estratégico de Gestão da Qualidade

O Comitê Estratégico de Gestão da Qualidade (CEG) da Viação Saens Peña é constituído pelo Diretor Executivo, Gerência Geral, Gerência Operacional, Assessorias da Direção, Supervisores das Áreas e Convidados (internos) a critério do Comitê.

Os integrantes do Comitê possuem como principal responsabilidade, implementar melhorias para a contínua adequação e eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade da Empresa.

Para a operacionalização do Sistema de Gestão da Qualidade, cabem ao Comitê Estratégico de Gestão da Qualidade, as seguintes atribuições:

- Direcionar e definir diretrizes e políticas empresariais.
- Tomar ações corretivas e preventivas que se fizerem necessárias, quando dos desvios maiores registrados no Sistema da Qualidade.
- Coordenar os esforços na busca e manutenção da certificação ISO.9001 e SA8000.
- Implementar, coordenar, direcionar e promover melhorias contínuas no Sistema de Gestão da Qualidade.
- Participar das reuniões de análise crítica das ações de qualidade.
- Revisar e atualizar os Relatórios e Planos Estratégicos.

4.4.1.2 Micro-processos do Sistema de Gestão da Qualidade

Os Micro-processos que compõem o Sistema de Gestão da Qualidade da Viação Saens Peña estão definidos de acordo com o critério de diferenciação entre as *atividades - fim* e as *atividades-meio* desenvolvidas pela Empresa.

O Sistema de Gestão da Qualidade define como Atividade - fim, a Operação, ou seja, a atividade que busca continuamente atender as necessidades dos clientes usuários, através da harmonia e interface com a Manutenção da frota e as atividades administrativas necessárias aos bons resultados Econômico-Financeiros da organização.

O Sistema de Gestão da Qualidade define como Atividades - meio, a Manutenção, a Administração e o Desenvolvimento Humano.

Os Micro-processos da Atividade - meio Manutenção referem-se àqueles relacionados às atividades que têm o propósito de manter a frota em condições ideais de uso para o processo de Operação, evitando perdas operacionais, econômicas e financeiras, através de ações corretivas e revisões preventivas eficazes.

Os Micro-processos da Atividade - meio Administração estão relacionados às atividades que têm o propósito de proporcionar suporte ao bom desempenho da operação e da manutenção, permitindo a valorização e satisfação dos clientes

internos, assegurando a realização das tarefas conforme exigências legais e organizacionais próprias.

Os Micro-processos da Atividade - meio Desenvolvimento Humano dizem respeito às atividades que têm o objetivo de proporcionar suporte para Administração, Manutenção e Operação, no que se refere à Competência, Conscientização e Treinamento dos colaboradores internos, para atender as necessidades da Viação Saens Peña.

4.4.1.3 Implementação e Monitoramento do Sistema de Gestão da Qualidade

O Sistema de Gestão da Qualidade foi implementado na Empresa em parceria com uma consultoria externa especializada, que também ficou responsável por iniciar e acompanhar o processo de implementação. Também participaram ativamente do processo, o Diretor Executivo, as Gerências - Geral e Operacional, as Assessorias da Direção e os Supervisores das diversas áreas.

As principais etapas do processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade foram:

- Implantação do programa 5S
- Definição do sistema de indicadores de desempenho contidos no "Livro de Indicadores".
- Definição dos procedimentos operacionais de acordo com a ISO 9001.
- Elaboração do "Manual de Qualidade".
- Elaboração da "Matriz de Responsabilidades" e do "Plano de Auditorias".
- Comunicação aos funcionários e treinamento interno, primeiramente realizado em relação à Norma ISO 9001e, posteriormente, no que se refere às ferramentas de análise e acompanhamento dos indicadores de desempenho.

De acordo com a opinião da totalidade dos entrevistados, todos os setores da Empresa atuaram ativamente na implantação do SGQ, comprometendo-se com as ações propostas e com os resultados pré-definidos a serem alcançados. Esse

processo contou ainda com a realização de ações específicas de treinamento junto aos funcionários, objetivando não só a internalização dos conceitos de qualidade mas também, a capacitação específica para lidar com as ferramentas do sistema.

No que tange aos recursos investidos na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, foram destacados pelos entrevistados:

- Contratação de Consultoria especializada em elaboração e implementação de programas de qualidade, em certificação de empresas e treinamento de facilitadores internos;
- Adequação da infra estrutura de Tecnologia da Informação (computadores, softwares especializados, servidores, fibras óticas, cabeamento, etc);
- Contratação de 2 novos funcionários para atuar na área de qualidade, junto às Assessorias da Direção.

De acordo com os respondentes, o planejamento desta ação estratégica foi realizado num período de aproximadamente 1 ano e sua implementação se deu ao longo de 2 anos.

Semestralmente é realizada a avaliação global do Sistema de Gestão da Qualidade, com a participação da consultoria responsável por sua implementação e dos demais membros do Comitê. Internamente, o SGQ é auditado pela Assessoria da Direção.

O monitoramento dos resultados obtidos com os programas do Sistema de Gestão da Qualidade é realizado por meio do acompanhamento do Painel de Metas (% de atingimento das metas estabelecidas).

4.4.1.4 Benefícios e impactos da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade

A implementação do Sistema de Gestão da Qualidade trouxe à Viação Saens Peña um melhor posicionamento no mercado de transporte municipal de passageiros no Rio de Janeiro em relação às suas principais concorrentes, mantendo sua competitividade e constatando-se ainda, o crescimento de sua participação no mercado.

Além disso, no que se refere à agregação de valor aos seus serviços, a empresa tem obtido um expressivo crescimento no índice geral de satisfação de seus clientes, a partir de 2004.

A partir da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, a Empresa percebeu também, como um resultado que considerou como relevante, um aumento médio de 5% no seu faturamento anual.

Os quadros 18 e 19, a seguir, indicam - respectivamente, os impactos da implementação do SGQ em relação à média de participação de mercado e em relação à satisfação dos clientes. Em ambos os casos, não foram encontradas informações disponíveis na FETRANSPOR e na Rio Ônibus, para comparação dos índices com os principais concorrentes (Real Auto Ônibus e Auto Viação Tijuca S.A.).

Quadro 18- Impacto da implementação do SGQ em relação à participação de mercado Média da participação em 2006

% Médio de Participação de Mercado		% Crescimento
Antes do SGQ (2002) - %	Após SGQ (2006)- %	
1,97	2,29	0,32

Fonte: Viação Saens Peña S. A. – Outubro/2009. Disponível em: www.saenspena.com.

Quadro 19- Impacto da implementação do SGQ em relação à satisfação geral dos clientes

Tipo de Passageiro	Antes do SGQ- 2003 %	Após o SGQ - %				
		2004	2005	2006	2007	2008
Urbano	95,4	96,8	97,8	98,2	98,7	99,0
Fretamento	88,5	91,0	96,7	91,0	95,0	98,0

Fonte: Viação Saens Peña S. A. – Setembro/2009. Disponível em: www.saenspena.com.

Os respondentes, de forma geral e independentemente do nível funcional, destacaram como principais impactos internos da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade:

- Permitir à direção da Empresa ter uma visão sistêmica dos seus resultados, em consequência da concentração de todos os indicadores de desempenho;
- Possibilitar à Diretoria investir seu tempo de forma mais racional, direcionando-o para as atividades relacionadas ao planejamento e à tomada de decisões estratégicas;
- Dispor de sistemas de informações gerenciais de maior credibilidade, permitindo assim a tomada de decisões com maior agilidade;
- Obter um maior comprometimento dos funcionários com os resultados da Empresa;
- Gerar nos funcionários- tanto internos quanto externos (motoristas e cobradores), maiores satisfação com as melhores condições de trabalho.

Com relação aos funcionários, os entrevistados, mais especificamente, o Diretor Executivo e a Gerente Geral salientaram um aspecto muito importante, decorrente da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade: o significativo aumento do índice de satisfação geral dos funcionários em relação às suas condições de trabalho, como observado no quadro a seguir:

Quadro 20- Impacto da implementação do SGQ em relação à satisfação geral dos funcionários

Antes do SGQ- 2003 %	Após o SGQ %				
	2004	2005	2006	2007	2008
87,0	87,0	89,7	89,7	93,0	98,0

Fonte: Viação Saens Peña S. A. – Setembro/2009. Disponível em: www.saenspena.com.

Segundo ainda os entrevistados, a implementação desta ação estratégica foi realizada de acordo com o planejamento previamente discutido e definido com a consultoria especializada. Para o acompanhamento e controle das atividades realizadas foram definidos indicadores de desempenho e metas que permitiram à Empresa, avaliar e ajustar a trajetória da implementação do SGQ, durante todo o processo.

A partir de 2007, a Viação Saens Peña passou a conduzir, sem a parceria da consultoria anteriormente contratada, o acompanhamento e controle das ações de qualidade.

4.4.2 Projeto de Integração com o Metrô

A Integração com o Metrô constituiu-se na segunda ação estratégica apontada pela maioria dos respondentes (cinco dentre sete entrevistados), como uma das mais importantes ações implementadas pela Empresa, mais recentemente. Essa integração foi efetivada em 2005 com a disponibilização da Linha 217- Andaraí-Saens Peña

A busca pela Integração com o Metrô resultou de uma reação à ação de uma empresa concorrente- a Auto Viação Tijuca S.A. (Tijuquinha). A decisão pelo projeto foi baseada na análise dos dados financeiros disponibilizados pela concorrente, e seu planejamento coube ao Diretor Executivo, à Gerência Geral, e às Supervisões Operacionais e Administrativas.

Ao implementar essa ação estratégica, o objetivo da Viação Saens Peña foi obter o crescimento do Índice de Passageiros Transportados e considerou como fator determinante de sua escolha, as tendências do ambiente externo, ou seja, as ações de seus concorrentes direto (Auto Viação Tijuca S.A) e indireto (Metrô).

Os estudos para viabilizar essa integração tiveram início em 2003 e a implementação do projeto foi realizada no período 2004 - 2007. Durante o ano de 2004 a operação foi realizada em conjunto com a empresa concorrente. A partir de 2005, os resultados obtidos até então mostraram que a Viação Saens Peña poderia operar individualmente.

Para a integração Metrô- Ônibus, a Viação Saens Peña trabalha com as informações sobre horários disponibilizadas pelo Metrô, e assim calcula o quantitativo de viagens que será necessário para atender a demanda dos diferentes horários. O quantitativo de veículos é determinado pela Secretaria Municipal de Transportes (SMTR).

O monitoramento e a avaliação dos resultados do projeto é realizado por meio de relatórios específicos contendo dados que permitem um cruzamento diversificado

e a geração de informações, tais como: quantitativo de passageiros transportados e de viagens realizadas, volume de receita gerada e produção dos motoristas (número de passageiros transportados por viagem e total de passageiros transportados por veículo).

Os principais investimentos realizados inicialmente para a implementação dessa ação estratégica, foram:

- 5 (cinco) ônibus com ar (que a empresa já possuía);
- pintura diferenciada e
- bilhetes (os custos destes foram rateados com o Metrô, na proporção de 50% para cada uma das empresas).

O sucesso do projeto conduziu a estudos complementares para a negociação e compra de novas linhas de integração. Consequentemente, foram realizados novos investimentos no Projeto de Integração, com ênfase no crescimento da frota. Em novembro de 2007 a Empresa adquiriu 8 ônibus (Micro Master) e, em 2008, mais outros 2 veículos do mesmo modelo. Para atender essa demanda também foram contratados mais 20 profissionais – 10 motoristas e 10 cobradores.

O objetivo da Viação Saens Peña é implantar - até 2011, uma linha de integração com a SuperVia, meta esta que faz parte do Planejamento Estratégico vigente.

4.4.2.1 Impactos da implementação do Projeto de Integração com o Metrô

A implementação dessa ação estratégica trouxe para a Viação Saens Peña não só, o crescimento do Índice de Passageiros Transportados, mas também, a constatação de um constante aumento do nível de satisfação dos clientes em relação a esse tipo de serviço. Além disso, e também de forma significativa, o faturamento anual da empresa apresentou - de 2004 para 2005, um crescimento médio de 11%.

Especificamente, os impactos relacionados ao quantitativo de passageiros transportados e ao nível de satisfação dos clientes com o serviço prestado, podem ser observados nos quadros 21 e 22, a seguir.

Quadro 21- Impacto da implementação do Projeto de Integração com o Metrô em relação ao quantitativo de passageiros transportados

Média de Passageiros Transportados				
Antes da integração 2004 (Passageiros Linha 217- Regular)	Após a Integração com o Metrô (Passageiros Linha 217- Regular + Integração)			
	2005	2006	2007	2008
332.883	389.685	310.320	364.785	419.073

Fonte: Viação Saens Peña S. A. – Outubro/2009. Disponível em: www.saenspena.com.

Cabe destacar o significativo aumento do número de passageiros transportados de 2007 para 2008 e de 2008 para 2009, como resultado do processo de aquisição de veículos realizados naqueles períodos.

Quadro 22- Impacto da implementação do Projeto de Integração com o Metrô em relação ao nível de satisfação dos passageiros com o serviço de integração

% de Satisfação dos Passageiros				
Antes da integração 2004 (Passageiros Linha 217- Regular)	Após a Integração com o Metrô (Passageiros Linha 217- Regular + Integração)			
	2005 %	2006 %	2007 %	2008 %
86,3	87,0	89,6	95,9	98,8

Fonte: Viação Saens Peña S. A. – Setembro/2009. Disponível em: www.saenspena.com.

Assim como verificado no quadro 22 - apresentado anteriormente, também pode ser percebido um expressivo aumento do nível de satisfação dos clientes com o serviço de integração com o Metrô, em decorrência de uma maior disponibilidade do número de viagens, proporcionada pelo crescimento da frota.

Da mesma forma ocorrida em relação ao Sistema de Gestão da Qualidade, nesta ação estratégica não foi possível, para a empresa, obter informações da concorrente (Auto Viação Tijuca S.A.), para efeito comparativo.

4.5 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DA VIAÇÃO SAENS PEÑA

A partir do conteúdo apresentado no referencial teórico presente no segundo capítulo deste trabalho e, mais especificamente, da seção 2.2 - relacionado a Sistemas de Informação, foram elaboradas as questões que nortearam a pesquisa no que se refere:

- aos tipos de sistemas de informação utilizados pela Empresa;
- ao modelo adotado para o gerenciamento das informações;
- à avaliação da importância da tecnologia da informação para a gestão do negócio e
- à utilização dos sistemas de informação como suporte ao processo decisório.

Os respondentes acreditam que a Tecnologia da Informação constitui-se num efetivo meio de comunicação e de disseminação de informações para a formulação de estratégias bem como, para a tomada de decisões.

As informações sistematizadas e utilizadas pela Empresa são bastante específicas do mercado em que atua e sua relevância foi identificada, analisada e ratificada pelo Diretor Executivo e seu Grupo Gerencial, objetivando um processo decisório mais ágil e eficaz. A Empresa utiliza também informações de fontes externas – Relatórios da Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos (NTU) e da FETRANSPOR, ampliando assim sua capacidade de análise do mercado versus a realidade interna.

A Viação Saens Peña não possui um setor interno específico que gerencie, de forma global, os sistemas informacionais utilizados na empresa. Na visão dos entrevistados - independentemente do tipo de tecnologia utilizado, as informações disponibilizadas pelos sistemas de informação existentes têm atendido, em cerca de 90%, as necessidades dos diversos setores e apoiado a tomada de decisão em todos os níveis organizacionais, com efetividade e confiabilidade.

A tomada de decisões (estratégicas, gerenciais e operacionais) é apoiada pelos sistemas informacionais GLOBUS, NEWSYSTEM e ISOSYSTEM. Além desses sistemas, a Empresa utiliza ferramentas adicionais de suporte, no formato de planilhas em Excel.

Dentre os 3 (três) sistemas, somente o GLOBUS e O NEWSYSTEM apresentam algum grau de interdependência. O ISOSYSTEM é totalmente independente dos outros dois sistemas.

Os sistemas informacionais utilizados são permanentemente analisados, atualizados e revisados, de forma a garantir que a gestão do negócio seja realizada de maneira eficaz e atenda os propósitos organizacionais.

4.5.1 Sistema GLOBUS

A totalidade dos respondentes (sete), considera o sistema GLOBUS como o mais importante para a gestão do negócio. Esse sistema é responsável pelo desenvolvimento, acompanhamento e controle de todas as atividades administrativas, operacionais e de manutenção da empresa. Sua manutenção preventiva e seu bom funcionamento contituem condições básicas para garantir o perfeito processo de gestão do negócio.

O sistema está estruturado em *módulos* e segmentado por área de atuação da empresa: Operação, Manutenção, Administração, Desenvolvimento Humano e Qualidade. A gestão dos módulos é efetuada pelos Gerentes e Supervisores das respectivas áreas/setores.

O GLOBUS é construído com base na plataforma Oracle e foi implementado na Empresa em 2000, por uma consultoria externa especializada no desenvolvimento de sistemas de informação. Todos os módulos que o compõem atualmente foram adquiridos em conjunto - num único momento e implantados de forma simultânea.

O GLOBUS é composto pelos seguintes módulos:

Quadro 23- Módulos do Sistema GLOBUS

Módulo	Subsistemas Funcionais
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Escala • Turismo • Tráfego • Documentação de Veículos
Oficina	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimento • Frota • Manutenção • Pneus
Materiais	<ul style="list-style-type: none"> • Compras • Estoque
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Contas a Pagar • Contas a Receber
Receita	<ul style="list-style-type: none"> • Arrecadação
Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Folha de Pagamento • Frequência
Contábil	<ul style="list-style-type: none"> • Ativo • Contabilidade • Escrituração Fiscal

Fonte: Viação Saens Peña S. A. – Setembro/2009. Disponível em: www.saenspena.com.

Todos os módulos do GLOBUS estão implantados integralmente, sofrendo alterações e complementações sempre que se faz necessário.

Tomando por base as informações do GLOBUS, os gestores utilizam a ferramenta DISCOVERY para a geração de relatórios específicos.

Segundo informações do Diretor Executivo e da Gerente Geral da Empresa, a construção/implementação do sistema GLOBUS demandou, como principais investimentos:

- a contratação de consultoria especializada;
- a aquisição de licenças da Microsoft e da Oracle e
- a compra de novos computadores.

A implementação de todos os módulos se deu no período de 2 anos.

4.5.2 Sistema NEWSYSTEM

De acordo com as informações obtidas junto ao Diretor Executivo e à Gerente Geral da Empresa, após a implementação do sistema GLOBUS, identificou-se que seus módulos não atendiam - de forma plena, todas as necessidades de informação para a gestão do negócio.

Assim, ainda em 2000, com o objetivo de complementar as informações/relatórios já disponíveis, a Empresa decidiu implementar o sistema NEWSYSTEM, contando para isso, com a parceria de uma consultoria especializada no desenvolvimento de sistemas de informação.

Os 3 (três) módulos do NEWSYSTEM atendem as necessidades de informações das seguintes áreas:

- Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC);
- Jurídica (controle de processos) e
- Operações e Frota (controle sobre os tipos de infrações de trânsito, locais de maior incidência das infrações, total de infrações e pontuação das carteiras dos motoristas).

O sistema utiliza como base a plataforma Oracle e para a geração de relatórios específicos, os gestores das áreas se baseiam nas informações do NEWSYSTEM, utilizando para tal, a ferramenta DISCOVERY.

Todos os módulos do NEWSYSTEM estão implantados de forma integral, estando sujeitos a alterações e complementações sempre que a Empresa identificar esse tipo de necessidade.

Para a implementação do NEWSYSTEM, de acordo com as informações obtidas junto ao Diretor Executivo e à Gerente Geral da Empresa, foi contratada uma consultoria especializada no desenvolvimento de sistemas informacionais.

4.5.3 Sistema ISOSYSTEM

O ISOSYSTEM foi implementado na empresa em 2002, por consultoria especializada em sistemas e surgiu da necessidade de atender, de maneira mais específica, as demandas da implementação da ISO 9001.

Alguns módulos do sistema ainda se encontram em fase de desenvolvimento/complementação, de forma a vir a atender as demandas de todas as áreas da Empresa. A complementação do sistema não possui uma data pré-definida para sua formatação final.

Os primeiros módulos implantados foram o ISODOC e o ISOACTION. A última atualização realizada no sistema ocorreu em 2008.

O ISOSYSTEM é composto por 5 (cinco) módulos:

Quadro 24- Módulos do Sistema ISOSYSTEM

Módulo	Informações Disponibilizadas	Estágio de Implementação		Usuários
		Integral	Parcial	
ISODOC	Todos os procedimentos internos da Empresa	X		Todos os setores da Empresa
ISOACTION	Controle das não-conformidades (ações corretivas e preventivas)	X		Todos os setores da Empresa
ISOESTRATEGY	Planejamento e Planos Estratégicos		X	Diretor Executivo, Gerente Geral e Gerente Operacional
ISOTRAINING	Treinamento		X	Desenvolvimento Humano
ISOAUDIT	Auditoria	X		Assessoria da Direção

Fonte: Viação Saens Peña S. A. – Setembro/2009. Disponível em: www.saenspena.com.

Para a implementação do ISOSYSTEM a Empresa também com a parceria de uma consultoria especializada no desenvolvimento de sistemas de informação.

4.5.4 Ferramenta de Controle de Indicadores de Desempenho

Além dos 3 (três) sistemas já mencionados e descritos nos itens 4.5.1, 4.5.2 e 4.5.3, a Viação Saens Peña conta, desde 2003, com o suporte adicional de um conjunto de informações consolidadas em planilhas em Excel, que permite o controle dos Indicadores de Desempenho das diversas áreas da Empresa.

As informações contidas no conjunto de planilhas são extraídas dos sistemas GLOBUS, NEWSYSTEM e ISOSYSTEM diretamente pelos Gerentes, Assessores da Direção e Supervisores.

Como exemplos de Indicadores de Desempenho disponíveis nas planilhas, podem ser destacados, por área:

Quadro 25- Indicadores do Desempenho da empresa nas diversas áreas

Setor/ Área	Sistema (origem da informação)	Indicador de Desempenho
Operação	Módulo de Arrecadação (GLOBUS)	Passageiros transportados e Índice de Passageiros por Km (IPK)
Manutenção	Módulo de Manutenção (GLOBUS)	Serviços executados nos veículos
	Módulo de Abastecimento (GLOBUS)	Índices de consumo de combustível
	Módulo de Estoque (GLOBUS)	Compras de materiais e sua utilização na frota
Desenvolvimento Humano	Módulo de Folha de Pagamento (GLOBUS)	Índices de <i>turnover</i> e de absenteísmo
	Módulo Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC (NEWSYSTEM)	Número de reclamações de clientes
Administração	Módulo de Folha de Pagamento (GLOBUS)	<ul style="list-style-type: none"> • Volume de Salários, Encargos e Horas Extras • Número de reclamações de pagamentos • Número de Atestados Médicos apresentados pelos funcionários
Finanças	Módulo de Contabilidade e Contas a Pagar (GLOBUS)	Não possui indicadores definidos (constitui-se em um módulo de controle)
Jurídica	Módulo de Controle Jurídico (NEWSYSTEM)	Número de processos em andamento
Qualidade	Informações do ISOACTION (ISOSYSTEM)	Índices de não- conformidades

Fonte: Viação Saens Peña S. A. – Setembro/2009. Disponível em: www.saenspena.com.

4.5.5 Grau de Maturidade e Abrangência dos Sistemas de Informação da Empresa

Esta pesquisa pressupõe que o grau de maturidade e de abrangência dos sistemas de informação de uma empresa – conceitos esses mencionados e descritos no item 1.1, guarda uma relação direta com a intensidade com que ela utiliza ferramentas e procedimentos que norteiam – de maneira efetiva, o seu processo de análise. Com base nas considerações e análises realizadas por Rezende (2008) e Rezende e Abreu (2009), em relação aos conceitos de maturidade e de abrangência dos sistemas de informação aplicados à gestão empresarial, foram elaboradas as questões do bloco E do roteiro de entrevista - que trata do funcionamento e da aplicabilidade dos sistemas de informações existentes na Empresa (ver quadro 26 a seguir) – e que indicou a confirmação da presença da relação acima mencionada.

Quadro 26- Características do funcionamento e da aplicabilidade dos sistemas de informações na Empresa

Característica	Presença da característica
Adequação e qualidade das informações disponibilizadas	Confirmada
Utilização dos sistemas de informações para a tomada de decisão	Confirmada
Utilização de todos os tipos de sistemas informacionais disponíveis	Confirmada
Importância e utilidade da tecnologia da informação para a empresa	Confirmada
Atendimento, por parte dos sistemas de informação existentes, a todos os níveis organizacionais e áreas funcionais da empresa	Confirmada
Treinamento adequado dos usuários dos sistemas de informação	Confirmada
Integração entre os sistemas de informação existentes na empresa	Confirmada parcialmente

Fonte: Elaborado pela autora

Essa conclusão se baseia no fato de que a Empresa possui sistemas de informação e ferramentas adicionais de suporte, cujas características demonstram:

- que as funcionalidades dos sistemas informacionais existentes atendem com efetividade e de modo confiável os propósitos da Empresa, independentemente do tipo de tecnologia utilizado (maturidade);
- que o conjunto de informações disponibilizado atende as necessidades informacionais da empresa, possibilitando maior segurança e agilidade na tomada de decisão, em todos os níveis organizacionais (abrangência);
- que os usuários sentem-se seguros com a coerência, consistência e confiabilidade dos sistemas de informação existentes, o que os conduz, cada vez mais, à valorização e utilização de ferramentas de análise na gestão do negócio.

Dentre as características de funcionamento e de aplicabilidade dos sistemas de informações existentes e analisadas na Empresa, apenas *uma não pode ser confirmada de forma integral*. Trata-se da *integração entre os sistemas de informação existentes na empresa*, conforme demonstrado anteriormente no quadro 26.

4.6. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMO UM PROCESSO ANALÍTICO NA EMPRESA PESQUISADA

Para atender ao objetivo principal desta pesquisa, procurou-se verificar a presença, na empresa pesquisada, das características que são peculiares às organizações que consideram a formulação de estratégias como um processo analítico. Conforme visto anteriormente, essas características são:

- Utilização intensa de ferramentas de análise;
- Grande ênfase em atividades de planejamento e controle;

- Grande ênfase na separação entre os processos de formulação e de implementação de estratégias;
- Estratégia como posicionamento, ou seja, o ambiente externo, em especial o ambiente do setor econômico em que se situa a empresa, é o foco da análise ambiental;
- Empresa de grande porte;
- Estabilidade (maturidade) do setor econômico em que atua; Adoção explícita de estratégias genéricas definidas pelo setor econômico em que se situa a empresa.

Tal verificação foi realizada a partir, basicamente, de uma investigação da influência dessas características no processo de escolha das duas ações estratégicas recentemente implementadas pela Empresa (seção 4.4).

O quadro 27 a seguir, resume a confirmação da presença das características anteriormente mencionadas.

Quadro 27- Características das organizações que consideram a formulação de estratégias como um processo analítico

Características organizacionais confirmadas na empresa
Utilização intensa de ferramentas de análise
Grande ênfase em atividades de planejamento e controle
Estratégia como posicionamento, ou seja, o ambiente externo, em especial o ambiente do setor econômico em que se situa a empresa, é o foco da análise ambiental
Empresa de grande porte
Estabilidade (maturidade) do setor econômico em que atua
Adoção explícita de estratégias genéricas definidas pelo setor econômico em que se situa a empresa
Característica organizacional não confirmada na empresa
Grande ênfase na separação entre os processos de formulação e de implementação de estratégias

Fonte: Elaborado pela autora

4.6.1. Análise das características da empresa que determinam o processo analítico

4.6.1.1 Utilização intensa de ferramentas de análise

A *utilização intensa de ferramentas de análise* foi a característica que mais fortemente influenciou o processo de formulação e implementação das ações estratégicas da empresa pesquisada.

A confirmação de tal fato foi possível a partir da verificação de dois aspectos presentes no processo de gestão da empresa:

- ✓ a incorporação da prática de exercícios de planejamento estratégico às atividades relacionadas ao negócio da empresa;
- ✓ a utilização dos sistemas de informação existentes na empresa como principal suporte ao acompanhamento das atividades desenvolvidas pela empresa bem como, ao processo decisório nos diversos níveis funcionais e
- ✓ a consideração e análise das informações disponibilizadas pelos principais órgãos públicos responsáveis pelo acompanhamento e controle das atividades relacionadas ao transporte coletivo urbano de passageiros no Rio de Janeiro – Fetranspor e Rio Ônibus.

4.6.1.2 Grande ênfase em Planejamento e Controle

A característica *grande ênfase em planejamento* teve sua presença confirmada, ao verificar-se que, na análise das duas ações estratégicas implementadas recentemente-itens 4.4.1 e 4.4.2, a Empresa deixou clara a sua preocupação em relação ao processo de planejamento, o qual foi determinante para a tomada de decisão e a escolha de ambas as ações. Tal preocupação pode ser ratificada pelas respostas obtidas junto aos entrevistados com relação às questões

que abordam o item 4.3 da pesquisa - com destaque para as considerações realizadas pelo Diretor Executivo, pela Gerente Geral e pela Gerente Operacional.

Por outro lado, verificou--se ainda, que a implementação das duas ações estratégicas que foram objeto deste estudo, resultaram de um planejamento prévio para sua realização. Esse planejamento foi baseado na análise dos aspectos que envolveram o micro e o macro-ambiente no qual a organização está inserida e que serviram de parâmetro para a elaboração de seus cenários de atuação até 2011.

Constatou-se também que a empresa considera como fundamental para o gerenciamento de suas ações estratégicas, definir e implementar mecanismos de acompanhamento e de controle dos seus respectivos resultados. Essa intenção pode ser identificada pela ênfase concedida à definição de indicadores de desempenho que contemplam o controle de variáveis diversas.

No que se refere ao Sistema de Gestão pela Qualidade podemos destacar os índices que refletem os impactos relacionados à *participação de mercado*, à *satisfação geral dos clientes* e à *satisfação geral dos funcionários* (ver item 4.4.1.4).

Quanto ao Projeto de Integração com o Metrô, os indicadores de desempenho encontrados foram aqueles relacionados aos impactos em relação ao *quantitativo de passageiros transportados* e ao *nível de satisfação dos passageiros com o serviço prestado* (ver item 4.4.2.1).

Em relação às *atividades de rotina* desenvolvidas pelos diversos setores da Empresa, a Viação Saens Peña conta com o suporte adicional de um conjunto de informações consolidadas em planilhas em Excel, que permite a geração dos indicadores de desempenho das diversas áreas. As informações são extraídas diretamente dos sistemas GLOBUS, NEWSYSTEM e ISOSYSTEM, pelos Gerentes, Assessores da Direção e Supervisores (ver quadro 25- item 4.5.4).

4.6.1.3 Grande Ênfase na separação entre os processos de formulação e implementação de estratégias

A característica *grande ênfase na separação entre os processos de formulação e de implementação de estratégias* não teve sua presença confirmada na Empresa. Tomando por base as considerações feitas pelo Diretor Executivo e pela Gerente Geral sobre as questões abordadas nos blocos B e D do roteiro de entrevista, verificou-se que o grupo funcional que participa das discussões e da análise das informações relevantes para a formulação de estratégias é, em sua grande parte, também responsável pelo processo de implementação das mesmas.

Exemplo de tal fato é o comitê formado para a discussão do planejamento estratégico, constituído por representantes de diversos níveis organizacionais, como detalhado na seção 4.3. Nesse comitê, o grupo compartilha idéias, opiniões e experiências, cabendo também a uma grande parte deles, responsabilidades específicas relacionadas à operacionalização das ações estratégicas definidas.

4.6.1.4 Estratégia como posicionamento (foco no ambiente externo)

O papel do ambiente externo - em especial o ambiente do setor econômico em que a empresa desenvolve suas atividades, é considerado prioritariamente pela empresa como um dos fatores determinantes para a gestão do negócio e sua competitividade, em contraposição à visão da estratégia como perspectiva, a qual considera, prioritariamente, a disponibilidade de recursos e condições internas da empresa para a tomada de decisões estratégicas.

A presença de tal característica foi identificada no processo de realização do último Planejamento Estratégico (2007-2011). Ao ser finalizado, esse exercício de análise concluiu que 4 (quatro) aspectos relacionados ao ambiente externo seriam de fundamental importância para a elaboração dos cenários de atuação da empresa. Dentre eles, 3 (três) se referiam diretamente ao ambiente de negócio: *Fusões entre empresas no mercado, Crescimento do transporte alternativo não legalizado e*

Crescimento do transporte sobre trilhos. Dessa forma, a empresa, ao definir as duas ações estratégicas analisadas nesta pesquisa, confirmou sua visão de estratégia como *posicionamento*, selecionando as ações com base em um processo analítico que considerou, prioritariamente, o contexto do mercado como um dos fatores críticos para a tomada de decisão.

4.6.1.5 Empresa de grande porte

A empresa pode ser considerada como de *grande porte*, tomando-se por base os critérios utilizados pelo SEBRAE para a classificação de pequenas e médias empresas.

No que se refere a *empresas de prestação de serviços* e de acordo com a classificação do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, são consideradas como de grande porte, aquelas que possuem mais de 100 funcionários. Quanto ao faturamento anual, os critérios utilizados pelo SEBRAE definem que são enquadradas como empresas de pequeno porte, as que apresentam receita bruta anual entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2.400.000,00.

Assim, considerando o quantitativo de funcionários da Viação Saens Peña - cerca de 650, e seu faturamento anual de R\$ 30 milhões, ficou evidenciado que a empresa apresenta as características básicas que confirmam o perfil de grande porte.

4.6.1.6 Estabilidade (maturidade) do setor econômico em que atua

Nos últimos 10 anos, o mercado de transporte coletivo urbano de passageiros no Rio de Janeiro, apesar dos investimentos realizados pelas empresas de maior destaque nesse segmento, apresentou uma significativa queda de demanda. Por um lado, parte da população teve sua renda reduzida, fazendo com que a procura migrasse para o transporte alternativo não legalizado. Por outro, uma maior

facilidade de crédito para a aquisição de automóveis, atraiu outra parte da população. Tal comportamento do mercado foi visualizado pela dinâmica dos índices apresentados pela FETRANSPOR, Rio Ônibus e outros órgãos responsáveis pelo acompanhamento do desempenho do mercado de transporte coletivo urbano de passageiros no Rio de Janeiro.

Verifica-se, portanto, que o segmento da economia em que a empresa pesquisada atua pode ser considerado maduro e estável.

4.6.1.7 Adoção explícita de estratégias genéricas definidas pelo setor econômico em que se encontra a empresa *Presença da característica confirmada.*

Dentre as questões contidas no bloco C do roteiro de entrevista, uma delas faz menção direta às abordagens estratégicas genéricas que nortearam a escolha das ações implementadas pela Empresa, e que se mostram adequadas às características do segmento de negócio em análise. Essas características não propiciam a busca por uma vantagem competitiva baseada em preço, uma vez que as tarifas do transporte coletivo urbano de passageiros são regulamentadas pelo governo. Por outro lado, o público-alvo a ser atendido também é muito semelhante.

Dessa forma, observou-se como característica desse setor, que as empresas procuram competitividade por meio de *estratégias de diferenciação* e de *escopo*.

No caso específico da empresa pesquisada, verificou-se que, uma das maneiras pela qual ela tem procurado distinguir - se de seus concorrentes é por meio da *diferenciação de seu serviço em qualidade*, procurando tornar o seu *serviço melhor* e não, fundamentalmente diferente daquele prestado pelas demais empresas. Essa intenção ficou evidenciada com a implementação e a manutenção do Sistema de Gestão pela Qualidade.

A segunda ação estratégica implementada – a integração com o Metrô, veio destacar a utilização da *estratégia de escopo do tipo massa*, ou seja, a extensão de serviços padronizados a todos os seus clientes, sem qualquer distinção.

Assim, foi possível confirmar a utilização de estratégias genéricas definidas pelo setor econômico de atuação da empresa.

4.6.2 A influência do grau de maturidade e de abrangência dos sistemas de informação na formulação das estratégias da empresa

A pesquisa também objetivou avaliar o grau de maturidade e de abrangência dos sistemas de informação existentes na empresa bem como, sua influência no processo analítico que norteia a tomada de decisão.

Para esse efeito, foram analisadas as seguintes características:

- ✓ adequação e qualidade das informações disponibilizadas;
- ✓ utilização dos sistemas de informações para a tomada de decisão;
- ✓ utilização de todos os tipos de sistemas informacionais disponíveis;
- ✓ importância e utilidade da tecnologia da informação para a empresa;
- ✓ atendimento, por parte dos sistemas de informação existentes, a todos os níveis organizacionais e áreas funcionais da empresa;
- ✓ treinamento adequado dos usuários dos sistemas de informação;
- ✓ integração entre os sistemas de informação existentes na empresa.

A adequação e a qualidade das informações disponibilizadas para os diversos setores da empresa foram confirmadas pelo testemunho de que são suficientes, apresentam boa qualidade, são confiáveis, atualizadas com a periodicidade necessária e de fácil acesso.

A utilização dos sistemas de informações para a tomada de decisão também constituiu uma característica cuja presença foi confirmada na Empresa. Os relatórios gerados pelos sistemas de informações são confiáveis e utilizados efetivamente no processo decisório.

No que diz respeito à *utilização de todos os tipos de sistemas informacionais disponíveis na Empresa*, foi possível verificar que *todas* as informações disponibilizadas pelos 3 sistemas informacionais identificados são consideradas pelos usuários, como relevantes para a tomada de decisão, observadas as especificidades de cada unidade. Além disso, os diversos setores da Empresa contam ainda com o apoio fornecido por instrumentos adicionais de suporte (planilhas em excel sobre indicadores de desempenho).

Embasada na análise das considerações feitas, em especial, pelo Diretor Executivo e pela Gerente Geral, a pesquisadora considera como confirmado, o fato

da Empresa entender *o uso da tecnologia da informação como fator de significativa importância e utilidade para o gerenciamento do negócio*, de forma geral. Para ela, a tecnologia da informação constitui-se num efetivo meio de comunicação e de disseminação de informações para a tomada de decisões estratégicas.

Também pode-se confirmar que *os sistemas de informação existentes atendem a todos os níveis organizacionais e áreas funcionais da empresa*. Dentro do escopo de necessidades de cada unidade, os usuários se consideraram bastante satisfeitos com a quantidade e a qualidade das informações disponibilizadas para a realização de suas atividades.

Os diversos usuários demonstraram lidar, com um bom grau de conforto, com o acesso e a utilização das facilidades para cruzamento de informações e geração de relatórios específicos, proporcionados pelos sistemas de informação. Tal fato confirma que *os funcionários possuem o treinamento adequado para utilizar os sistemas* implantados na Empresa.

Dentre as características pertinentes ao funcionamento e à aplicabilidade dos sistemas de informações, apenas uma delas não foi confirmada de forma integral – o *grau de interdependência (integração) entre os sistemas* de informação disponíveis na Empresa. Dos três sistemas em uso, apenas dois deles apresentam algum grau de interdependência - GLOBUS e NEWSYSTEM. Contudo, na visão da Empresa, o fato não compromete a qualidade do processo de tomada de decisão.

A análise das características acima conduz à percepção de que os sistemas de informação existentes na empresa, apesar da falta de integração e da utilização de planilhas em Excel, atendem os gestores das diferentes áreas por disponibilizarem informações na quantidade e na qualidade adequadas às necessidades individuais e setoriais bem como, por apresentarem facilidade no acesso às mesmas. Essa configuração atual dos sistemas informacionais disponíveis pode sinalizar à empresa, oportunidades para a evolução da gestão da informação contribuindo assim, para o reforço do comportamento analítico dos gestores no processo decisório.

5. CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentadas inicialmente as conclusões da pesquisa, seguindo-se algumas sugestões para futuros estudos que venham a abordar o problema pesquisado.

O objetivo principal da pesquisa foi verificar em uma empresa do setor de transporte coletivo urbano de passageiros, se o seu processo de formulação de estratégias empresariais é entendido, basicamente, como um processo de análise. A leitura do referencial teórico em apoio a essa pesquisa (capítulo 2) indicou que as empresas onde tal situação prevalece são caracterizadas por:

- Utilização intensa de ferramentas de análise;
- Grande ênfase em atividades de P&C;
- Grande ênfase na separação entre os processos de formulação e de implementação de estratégias;
 - Estratégia como posicionamento, ou seja, o ambiente externo, em especial o ambiente do setor econômico em que se encontra a empresa, é o foco da análise ambiental;
 - Empresa de grande porte;
 - Estabilidade (maturidade) do setor econômico em que atua;
 - Adoção explícita de estratégias genéricas definidas pelo setor econômico em que se situa a empresa.

Para tal, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do setor de transporte coletivo urbano de passageiros, no Rio de Janeiro – a Viação Saens Peña S. A., baseado em entrevistas realizadas com a Direção Executiva, Grupo Gerencial, Assessores da Direção Executiva e Supervisores de diversas áreas da Empresa, totalizando 7 (sete) respondentes. As entrevistas foram centradas na identificação de ações estratégicas recentemente implementadas na empresa e no processo de escolha das mesmas, o qual foi utilizado para verificar a presença das características acima elencadas e a influência das mesmas na escolha das ações.

Foram identificadas duas ações estratégicas - *implantação da Gestão pela Qualidade Total (2004)* e *Projeto de Integração com o Metrô (2005)*.

A implementação do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ objetivou introduzir um modelo de gestão que permitisse, além da obtenção de benefícios internos, agregar valor aos serviços prestados aos clientes. O Projeto de Integração com o Metrô visou à conquista de novos clientes por meio da oferta de serviços padronizados a um maior número de passageiros, em especial, os usuários do transporte metroviário.

Verificou-se que, à exceção da característica “*grande ênfase na separação entre os processos de formulação e de implementação de estratégias*”, todas as demais seis características encontram-se presentes na empresa e foram consideradas significativas e influenciadoras do processo analítico que norteia a tomada de decisões estratégicas.

A presença da *utilização intensa de ferramentas de análise* foi constatada pela prática dos exercícios de planejamento estratégico e também pela efetiva utilização dos sistemas de informação existentes na empresa como principal suporte ao processo decisório nos diversos níveis funcionais. A *grande ênfase em atividades de planejamento* pode ser verificada pela clara preocupação da empresa em relação ao processo de análise das informações que determinaram a escolha das duas ações estratégicas implementadas. Essa escolha resultou de um planejamento prévio, baseado na análise dos aspectos que envolveram o micro e o macro-ambiente no qual a organização está inserida. No que se refere à *ênfase no controle*, foi possível ser identificada a partir do grau de importância concedida pela empresa à definição e implementação de indicadores de desempenho utilizados para o monitoramento dos resultados das ações estratégicas implementadas

A característica *grande ênfase na separação entre os processos de formulação e de implementação de estratégias* não teve sua presença confirmada na empresa. Verificou-se que, em geral, o grupo funcional que participa das discussões e da análise das informações consideradas para a formulação de estratégias é, em sua grande parte, também responsável pelo processo de implementação das mesmas. O *foco no ambiente do setor econômico em que a empresa desenvolve suas atividades (estratégia como posicionamento)* ficou evidenciado pela priorização, por parte da empresa, dos aspectos do ambiente externo para a tomada de decisões estratégicas, deixando em segundo plano, as variáveis relacionadas aos recursos e

às condições internas da empresa. Tal fato foi confirmado pelo resultado do último Planejamento Estratégico realizado (2007-2011), como especificado anteriormente no item 4.6.1.4.

Com relação ao porte da empresa, considerando o quantitativo de funcionários - cerca de 650, e seu faturamento anual de R\$ 30 milhões, foi possível categorizá-la como de *grande porte*. No que concerne *ao setor em que a empresa atua*, ele pode ser considerado *maduro e estável*, o que pode ser confirmado pelas características de comportamento apresentadas por esse setor, ao longo dos anos.

Por fim, a escolha das duas ações estratégicas analisadas neste estudo confirma a *adoção explícita de estratégias genéricas definidas pelo setor econômico em que se encontra a empresa*. Observou-se que as características do segmento de negócio conduziram a empresa à utilização de *estratégias de diferenciação* do tipo qualidade (diferenciação em serviço) e massa (diferenciação em escopo), conforme analisado anteriormente no item 4.6.1.7.

O presente estudo buscou também verificar se os sistemas de informação da empresa influenciavam a capacidade analítica de seus gestores, em especial na tomada de decisões de natureza estratégica. Para atender tal questão, buscou-se avaliar o grau de maturidade e abrangência dessas ferramentas informacionais, por meio da análise de algumas características pertinentes ao funcionamento e à aplicabilidade dos sistemas de informações. Das sete características analisadas (ver item 4.5.5), confirmou-se a presença de seis delas integralmente e somente uma característica obteve confirmação parcial. O resultado global dessa análise mostrou que os *sistemas utilizados na empresa* apresentam um *grau de maturidade e de abrangência* de considerável relevância, no que se refere aos sistemas operacionais. A empresa possui uma base sistematizada de informações que permite o desenvolvimento e a integração de novos sistemas, e, por consequência, a evolução da gestão da informação. Tal fato irá contribuir não só para reforçar o processo analítico desenvolvido pelos gestores da empresa mas também, a presença das características organizacionais que reforçam esse comportamento e que se encontram listadas no início deste capítulo.

Finalizando as conclusões obtidas por este trabalho, cabe destacar ainda que a empresa pesquisada apresentou uma clara preocupação com relação às informações, não só no que se refere à quantidade e à qualidade, mas também à adequação, à pertinência aos respectivos processos de trabalho e à acessibilidade e utilização dos sistemas informacionais, pelos diversos setores da Empresa.

A partir da conclusão das três etapas definidas para o desenvolvimento desta pesquisa, verificou-se que o primeiro objetivo intermediário foi alcançado com a verificação da forma pela qual a Empresa conduz seu processo de formulação de estratégias - item 4.3. O segundo objetivo intermediário foi atendido pela identificação das duas ações estratégicas mais recentemente implementadas pela Empresa (itens 4.4.1 e 4.4.2). As conclusões resultantes da análise das características organizacionais definidas no quadro 27 (item 4.6) permitiram atender ao terceiro objetivo intermediário da pesquisa. O quarto e último objetivo intermediário deste trabalho foram cumpridos por meio da identificação dos sistemas de informação utilizados na Empresa e da análise das características pertinentes ao seu funcionamento e aplicabilidade (quadro 26- item 4.5.5).

Assim, com base nas observações e conclusões resultantes da pesquisa realizada, verificou-se que o presente estudo atendeu ao seu objetivo principal, uma vez que a empresa sob análise, pertencente ao segmento de transporte coletivo urbano de passageiros, apresentou a maioria das principais características encontradas nas organizações onde o processo de formulação de estratégias empresariais é entendido, de forma relevante, como um processo de análise.

5.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A busca pela competitividade e pela sustentabilidade dentro de um novo ambiente empresarial, um dos maiores desafios das organizações está em criar, organizar, gerenciar, transferir e compartilhar informações - intra e inter empresas.

O desenvolvimento deste estudo possibilitou verificar alguns aspectos que, uma vez atendidos, poderiam trazer para as organizações e também para o meio acadêmico, resultados mais abrangentes – não só de ordem quantitativa, mas

também de ordem qualitativa, sobre como esse processo está sendo gerenciado nas empresas em geral.

Algumas das possíveis ações a considerar para futuras pesquisas sobre o tema:

- utilizar a metodologia de casos múltiplos, ou seja, realizar pesquisas com mais de uma empresa, possibilitando assim uma maior amplitude de comparações e avaliações;
- realizar pesquisas com empresas de diferentes setores de atuação, o que poderia resultar na avaliação de fatores e características complementares às definidas no presente trabalho;
- considerar como fatores críticos para a análise da relação entre a formulação de estratégias empresariais, ferramentas de análise e sistemas de informação, além dos pesquisados neste trabalho, outros fatores tais como, qualificação da tecnologia da informação, custos e cultura organizacional;
- realizar pesquisas que privilegiem também a avaliação quantitativa sobre a influência das ferramentas de análise e dos sistemas de informação na formulação de estratégias empresariais; verificar os resultados obtidos em relação ao tema, a partir da consideração e análise de outros tipos de estratégias, que não aqueles abordados no presente trabalho, que foram competição, crescimento e diversificação de negócios e, por último,
- verificar a influência e o impacto da utilização de ferramentas de análise e dos sistemas de informação em outras dimensões da atuação organizacional – que não a formulação de estratégias empresariais, considerando a relevância do tema para o novo modelo de gestão demandado pelo ambiente competitivo.

6 REFERÊNCIAS

ALTER, S. **Information Systems: a management perspective**. Reading, **Mass: Addison- Wesley**, 1999. p. 523.

_____. **Information Systems: a management perspective**. Massachusetts: **Addison-Wesley Publishing Co**, 1992.

_____. The work system method for understanding information systems and information system research. **Communications of the Association for Information Systems**, 2000, September.

ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**, ed. rev., 1980.

ANSOFF, H. I. **Implanting strategic management**. New York: Prentice Hall, 1984.

ANTONY, R. N. **Planning and Control Systems: A Framework for Analysis**, Cambridge, MA: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1965.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Portugal: Edições 70, 1977.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **A organização individualizada: as melhores empresas são definidas por propósitos, processos, e pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BARTOLOMÉ, F. **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. São Paulo: Campus, 1999.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

BETHLEM, A. S. **Política e estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Guanabara Dois, 1981.

BETTIS, R. A.; HITT, M. A. The new competitive landscape. **Strategic Management Journal**, Special Issue Summer 1995, v.16, p.07-19.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.

BIO, S. R. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 1996.

BOAR, B. H. **Aligning information technology with business strategies**. New York: John Wiley and Sons, 1994.

BROWN, C.V.; MAGILL, S. L. Alignment of the IS functions with the enterprise: toward a model of antecedents. **MIS Quarterly**, v.18, n.4, p. 371-402, Dec. 1994.

CASTELLS, M. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999. v. 1 - A sociedade em rede.

CAVAYE, A. L. M. Case study research: a multi-faceted research approach for IS. **Information Systems Journal**, v.6, n. 3, p. 227-242, 1996.

CHAN, Y. E. et al. Business strategic orientation, information systems strategic orientation and strategic alignment. **Information Systems Research**, Hanover Maryland – EUA, v. 8, n.02, June 1997.

CHAUMIER, J. **Sistèmes d'information**: marché et technologies. Paris: Entreprise Moderne, 1986.

COELHO, A. T.; COSTA, E. **Utilizando o balanced scorecard como ferramenta de análise e decisão de treinamento**: o caso Delegacia Legal. 69f. Projeto Final (Pós-graduação) COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2004.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVIDOW, H. W.; MALONE, M. **The virtual corporation**: structuring and revitalizing the corporation for 21 st. century. New York: Harper Collins, 1992.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**: a administração. São Paulo: Nobel, 2002a.

EASTERBY- SMITH, et al. Qualitative and Quantitative Method of Research. **Sage Publications**, London, 1991.

FERRAZ, J. C. LASTRES, H. M. A economia da informação do conhecimento e do aprendizado. In: ALBAGLI & LASTRES (Orgs) **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.p.07-26.

FREITAS, H. Análise de dados qualitativos: aplicação e tendências mundiais em sistemas de informação. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.4, p. 84-102, out/dez. 2000.

FREITAS, *et al.* Proposição de um estudo sobre informações informais na monitoração do ambiente organizacional. In: **Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI)**, 4º. Anais. São Paulo/SP, 1997.

GATES, B. **A empresa na velocidade do pensamento**: com um sistema nervoso digital. São Paulo: Schwarcz, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GILBERT, X.; STREBEL, P. Strategies for Outpacing the Competition. **The Journal of Business Strategy**, June, 1992.

GONÇALVES, M. A.; VEIGA, R. T. Os papéis do gerente e a qualidade d a informação gerencial. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v.1, n.14, p. 309-325, 1995.

GONÇALVES, C. A.; GONÇALVES, FILHO, C. **Tecnologia de informação e marketing: como obter clientes e mercados.** Revista de Administração de Empresas, v. 35, n.4, 1995.

GOSLING, J. MINTZBERG, H. As cinco mentes de um executivo. **Harvard Business Review**, nov, 2003.

GOTTSCHALCK, P.; LEDERER, A., L. A review of literature on the implementation of strategic information systems plans. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 3., 1997, Atlanta. **Proceedings...** Atlanta: Association for Information Systems, 1997. 1 CD- ROM.

GURALNIK, D. B. **Webster's new world dictionary of the American language.** 2.ed. New York: Simon and Schuster, 1982.

HARTLEY, J. F.; KELLY, J. E.; NICHOLSON, N. **Steel strike:** a case study in industrial relations. Londres: Batsford, 1983.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, New York – EUA, v. 38, n.2 e 3, p. 472-484, 1993.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

JUNG, C. G. **Tipos psicológicos.** Petrópolis: Vozes, 1991. (Obras completas; 6).

_____. **Fundamentos da Psicologia Analítica.** 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1998. (Obras completas; 18).

KEEN, P. G. W. Information Technology And The Management Theory: The Fusion Map. **IBM Systems Journal**, v.32, n.1, p. 17-38, 1993.

KING, W. R. How effective is your IS planning? **Long Range Planning**, v.21, n. 5, p. 103-112, Oct. 1988.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informações Gerenciais: administrando a empresa digital.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LAURINDO, F. J. B., CARVALHO, M. M.; PESSÔA, M.S.P. e SHIMIZU, T. Management of Information Technology effectiveness in brazilian companies. In: **IRMA 2002 – Information Resources Management** Association International Conference: Seattle, USA, May, 19-22, 2002.

LEDERER, A. L.; SEITH, V. GARTNER GROUP. **Pages:** 52 strategy, trends & tactics. Keep your balance: the 2002 CIO agenda. Disponível em: Key prescriptions for strategic IS planning. **Journal of Management Information Systems**, v. 13, n. 1, p. 35-62, Summer 1996.

LESCA, H.; FREITAS, H.; CUNHA, Jr., M. Instrumentalizando a decisão gerencial. **Revista Decidir**, ano III, n.25, p. 6-14, ago.1996.

LOBATO, D. M. (Coord.). **Estratégia de empresas**. São Paulo: FGV, 2003.

LUFTMAN, J.N.; LEWIS, P.R.; OLDACH, S.H. Transforming The Enterprise: The Alignment Of Business And Information Technology Strategies. **IBM Systems Journal**, v.32, n.1, p.198-221, 1993.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. - 4.ed.- São Paulo: Atlas, 2004.

McGEE, J.V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação:** aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. **Safári de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2001b

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S.; JOSEPH, L. **O Processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **O Processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **O processo da estratégia.** 3 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001a.

MOREIRA, D. A. Pesquisa em administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 26., 2002, Salvador. Anais eletrônico. Salvador: Anpad, 2002. 1 CD-ROM.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York: Oxford University, 1995.

OLIVEIRA, A. C. M. da C. tecnologia de informação: competitividade e políticas públicas. **Revista de Administração de Empresas**, v.36, n.2, p. 34-43, abr./jun. 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K.L. Survey research in managemet information systems: an assessement. **Journal of Management Information Systems**, n.18, 1993, p.273-287

PORTER, M. E. What´s strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

_____. **Competitive Advantage**. Free Press, London, 1985.

_____. **Competitive Strategy**. The Free Press, London, 1980.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. Construindo um E.I.S.(Enterprise Information System) da (e para a) empresa. **Revista de Administração da USP**, v.31, n.4, p. 19-30, out/dez. 1996.

RECH, I. **Adoção de novas tecnologias de informação (TI): estudo sobre problemas e ações**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

REICH, B., H.; BENBASAT, I. Measuring the linkage between Business and Information Technology objectives. **MIS Quartely**, Mineapolis – EUA, v.20, n.1, p. 55-81, mar.1996

REZENDE, DENIS ALCIDES. **Sistemas de informações organizacionais**: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. 3.ed.- São Paulo: Atlas, 2008.

REZENDE, DENIS ALCIDES; ABREU, ALINE FRANÇA DE. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 6.ed.- São Paulo: Atlas, 2009.

RIFKIN, J. **A era do acesso**: a transição de mercados convencionais para Networks e o nascimento de uma nova economia. São Paulo: Makron Books, 2001.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SEGARS, A.; GROVER ,V. Strategic information systems planning success: an investigation of the construct and its measurement. **MIS Quartely**, Minneapolis – EUA, v.22, n.2, p. 139-163, june 1998a.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H. R. **A economia da informação**: como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

STAKE, R. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (Ed.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 94-116.

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 5. ed., 1999.

TURBAN, E. et al. **Administração de tecnologia da informação**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VENKATRAMAN, N. IT. Induced bussiness reconfiguration. In: MORTON, M. S., S (Ed). **The corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation**. New York: University Press, 1991.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WEIL, P. The Relationship Between Investiment In Information Technology And Firm Performance: A Study Of The Value Manufacturing Sector. **Information Systems Research**, v. 3, n. 4, p. 307-333, Dec. 1992.

WHITTINGTON, R. **What is strategy and does it matter?** London: Routledge, 1993.

YIN, R, K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZVIRAN, M. Relationships between organizational and information systems objectives: some empirical evidence. **Journal of Management Information Systems**, New York – EUA, v.7, n.1, p. 65-84, summer 1990.

Sites Consultados:

www.ufrs.com.br . Acesso em: 25 set. 2007.

www.read.adm.ufrgs.br. Acesso em: 13 nov. 2007.

www.rae.com.br/eletronica. Acesso em: 14 fev. 2008.

www.rausp.usp.br. Acesso em: 25 mar.2008.

www.periodicos.capes.gov.br. Acesso em 13 abr. 2008.

www.anpad.org.br/rac. Acesso em: 12 jun. 2008.

www.fetranspor.com.br. Acesso em: 15 mar.2009.

www.rioonibus.com. Acesso em: 28 abr.2009.

www.saenspena.com. Acesso em: 28 abr.2009.

www.sebrae.com.br. Acesso em: 01 out.2009.

ANEXOS

ANEXO 1- Caracterização dos Entrevistados

RESPONDENTE 1

Data da Entrevista: 09/09/09

Nome: Fernando Aurélio Ferreira Netto

Cargo: Diretor Executivo

Formação/ Profissão: Engenharia

Tempo no Cargo: 13 anos

RESPONDENTE 2

Data da Entrevista: 27/08/09

Nome: Ellen Cristine Paiva Doutel

Cargo: Gerente Geral

Formação/ Profissão : Direito

Tempo no Cargo: 10 anos

RESPONDENTE 3

Data da Entrevista: 16/09/09

Nome: Manuela Sales de Oliveira

Cargo: Gerente Operacional

Formação/ Profissão: Administração de Empresas

Tempo no Cargo: 7 anos

RESPONDENTE 4

Data da Entrevista: 16/09/09

Nome: Vânia Rodrigues de Carvalho

Cargo: Supervisora Adminsitrativa/Financeira

Formação/ Profissão: Ensino médio completo

Tempo no Cargo: 13 anos

RESPONDENTE 5

Data da Entrevista: 16/09/09

Nome: Waldea Fernandes Portela

Cargo: Supervisora de Desenvolvimento Humano

Formação/Profissão: Psicologia

Tempo no Cargo: 2 anos

RESPONDENTE 6

Data da Entrevista: 18/09/09

Nome: Danielle Ferreiro da Rosa

Cargo: Assessora do Diretor Executivo

Formação/Profissão: Ensino médio completo

Tempo no Cargo: 2 anos

RESPONDENTE 7

Data da Entrevista: 18/09/09

Nome: Luiz Carlos da Silva

Cargo: Supervisor de Operações

Formação/Profissão: Administração de Empresas

Tempo no Cargo: 4 anos

ANEXO 2 – Roteiro de Entrevista da Pesquisa

BLOCO A – CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

Nome da Empresa: Viação Saens Peña S. A.

Cidade e Estado: Rio de Janeiro- RJ- Andaraí

Ramo de Atividade: Transporte coletivo urbano de passageiros

Principais Produtos/Serviços: Transporte coletivo urbano de passageiros (Município do Rio de Janeiro) e Transporte coletivo em regime de Fretamento e Turismo

Origem da Empresa / Data da Fundação: 1996

Porte da Empresa: Grande

Regime Jurídico: Sociedade Anônima

Número atual de funcionários: 650

Receita Bruta Anual (R\$): 30 milhões

BLOCO B – PROCESSO DE PLANEJAMENTO E DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA

- A empresa possui uma definição clara de sua missão, visão, valores, princípios e objetivos de negócios?
- Promove a revisão/atualização de sua missão, visão e objetivos de negócios? Com que periodicidade?
- Busca/ possui informações relevantes sobre os ambientes interno e externo e forças competitivas (mercado geral onde atua, concorrentes, demandas dos clientes, análise SWOT, etc) ?

- Em sua análise ambiental considera o ambiente geral, o setorial e os competidores diretos? Qual o grau de importância de cada um desses ambientes na formulação de suas estratégias?
- Todos os níveis organizacionais pertinentes se envolvem com o planejamento estratégico? Compartilham e discutem suas idéias com os demais dirigentes, em busca de uma visão comum que conduza à formulação eficaz de estratégias empresariais?
- Quais os principais participantes do processo de formulação de estratégias e suas respectivas atividades / responsabilidades?

BLOCO C – AÇÕES ESTRATÉGICAS EMPRESARIAIS MAIS RECENTES
REALIZADAS PELA EMPRESA

Quais foram às principais ações estratégicas realizadas pela empresa, mais recentemente? *(Para cada ação estratégica mencionada, responder as perguntas a seguir)*

- O que levou a empresa a realizá-la?
- A ação estratégica está alinhada com os objetivos organizacionais?
- Quais os setores da empresa envolvidos na definição/escolha da ação estratégica ?
- Qual o tempo dedicado ao planejamento e à implementação da ação estratégica ?

- Quais os principais recursos utilizados na implementação da ação estratégica (tipo, volume)
- Houve necessidade de correções táticas durante ou após a implementação da ação estratégica?
- A ação estratégica implementada desencadeou alguma outra ação em nível setorial?
- A ação estratégica implementada está direcionada para fatores de competição, crescimento ou diversificação do negócio?

BLOCO D- O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO PARA A ESCOLHA DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS

Como se desenvolveu o processo de decisão que resultou na definição das ações estratégicas implementadas?

(Para cada ação estratégica mencionada, responder as perguntas a seguir)

- A ação estratégica foi planejada? De que forma?
- Pode(m) ser destacados(s) gestor(es) que tenha(m) exercido algum tipo de liderança neste processo decisório?
- Ao realizar esta ação estratégica, a empresa buscou algum tipo de liderança em termos de mercado?
- Em sua opinião, essa liderança é importante para a competitividade da empresa?

- Como a empresa encara os possíveis riscos e incertezas inerentes à decisão de se explorar uma nova oportunidade de negócio?

- Quais as ferramentas gerenciais/ analíticas mais utilizadas como suporte ao processo de escolha /definição da ação estratégica?

- O que a empresa considerou como mais importante para a escolha da ação estratégica: as tendências do ambiente externo (em especial do setor econômico) ou seus recursos e competências internos?

- A abordagem estratégica utilizada pela Empresa privilegia, basicamente, a sua participação num mercado considerado atrativo, assim como a escolha de serviços efetivamente requeridos por esse mercado?

- As pessoas envolvidas no processo de formulação das estratégias foram também responsáveis por sua implementação?

- A empresa utiliza instrumentos de controle para o acompanhamento e avaliação da ação estratégica implementada?

- Em relação aos resultados obtidos com a implementação dessa estratégia, indique o percentual de aumento do faturamento anual da empresa:
 - 0% a 5% 6% a 10 11% a 15% 16% a 20%
 - Acima de 20%

- Qual(is) foi(ram) o(s) benefício(s) obtido(s) pela empresa como resultado da implementação dessa ação estratégica?
 - Melhoria da qualidade dos serviços
 - Ampliação do portfólio de serviços oferecidos
 - Manutenção do percentual de participação da empresa no mercado
 - Aumento do percentual da participação da empresa no mercado

- () Aumento do faturamento gerado com a oferta de novos serviços
- () Aumento da capacidade de atendimento aos clientes
- () Redução dos custos operacionais
- () Redução dos custos administrativos
- () Redução do consumo de água
- () Redução do impacto ambiental e de aspectos ligados à saúde e segurança
- () Abertura de novos mercados
- () Redução do consumo de insumos
- () Redução do consumo de energia
- () Outros; indicar.

BLOCO E – OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO UTILIZADOS PELA EMPRESA

- A empresa possui uma arquitetura de sistemas?
- Qual(is) o(s) tipo(s) de sistemas de informação utilizado(s) pela empresa?

- () *Sistemas de Apoio Executivo* (oferecem alta capacidade de análise)
- () *Sistemas de Informações Gerenciais* (Informações exclusivamente internas; capacidade analítica reduzida)
- () *Sistemas de Apoio à Decisão* (incluem informações também externas à empresa; oferecem maior poder analítico)
- () *Sistemas de Automação de Escritório* (processamento de informações e não, criação de informações; comunicação com clientes, fornecedores e outras empresas)
- () *Sistemas de Trabalhadores do Conhecimento* (criação de novos conhecimentos e informações)
- () *Sistemas de Processamento de Transações* (produção de informações para a alimentação do outros tipos de sistemas; são críticos para a operação da empresa, causando danos em caso de colapso)

- Quais são os sistemas de informação mais importantes/cruciais para a gestão do negócio? Estão implantados integralmente?

- Há quanto tempo os atuais sistemas de informação vêm sendo utilizados pela empresa?

- Os funcionários foram treinados adequadamente para utilizar os sistemas de informação?

- Os principais sistemas de informação são efetivamente utilizados para a tomada de decisão?

- Qual o grau de interdependência (interação) existente entre os sistemas de informação disponíveis na empresa?

- Quais os níveis organizacionais e áreas funcionais da empresa atendidos pelos sistemas de informação existentes?

- A empresa possui um gestor operacional que administra as funcionalidades dos sistemas de informação (atualização, adequação, confiabilidade e segurança das funcionalidades) ?

- Como a empresa percebe a importância e a utilidade da tecnologia da informação para o gerenciamento do negócio?

- () informatização, em vez de simples automação dos processos antigos existentes

- () uso do computador como um efetivo meio de comunicação e de disseminação de informações para a tomada de decisões estratégicas

- () investimento na melhoria do gerenciamento das informações por meio dos recursos da tecnologia da informação

- Em relação à aplicabilidade dos sistemas de informação existentes ao processo de tomada de decisão, a empresa:

- () considera que as informações são suficientes, de qualidade, confiáveis, com periodicidade e acesso adequados?

- () utiliza efetivamente os sistemas de informações para a tomada de decisão?

() considera que relatórios gerados pelos sistemas de informações são confiáveis?

() identifica algum tipo de impacto significativo que poderia ser causado por eventuais problemas detectados nas funcionalidades dos sistemas de informação? Qual(is)?

() baseia a tomada de decisão *exclusivamente* nos sistemas de informação implantados ou são utilizados outros instrumentos de suporte, como por ex. planilhas?