

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
PÓS-GRADUAÇÃO *MBA* EM CONTROLADORIA ESTRATÉGICA**

MARLUCI FREITAS BITENCOURT

**A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DE CASO COM BASE
NA IMPLANTAÇÃO DO *SOFTWARE* SIGEOR NA PREFEITURA
MUNICIPAL DE CRICIÚMA.**

CRICIÚMA, JANEIRO DE 2012

MARLUCI FREITAS BITENCOURT

**A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DE CASO COM BASE
NA IMPLANTAÇÃO DO *SOFTWARE* SIGEOR NA PREFEITURA
MUNICIPAL DE CRICIÚMA.**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, para a obtenção do título de especialista em *MBA* em Controladoria Estratégica.

Orientador: Prof. Esp. Edson Cichella

CRICIÚMA, JANEIRO DE 2012

A um nobre contador, homem de carreira política, ético, honesto, que sempre trabalhou em busca do bem comum, apoiador de novas percepções e crítico às contradições do governo; e a um senhor pedreiro, humilde, sábio, excelente ouvinte, que além de construir casas, ensina a erguer sonhos. Estes são meu Pai Vladimir e meu Avô Pedro, os grandes idealizadores de um mundo justo e influenciadores de minha carreira e valores éticos e morais.

AGRADECIMENTOS

Deus, por todos os momentos felizes que me deram forças para conquistas ainda maiores, e por todos os momentos difíceis que me fizeram crescer e fazer com que enfrentasse obstáculos maiores sem medo;

À minha mãe Simoni, que sempre acreditou em meus objetivos, e ensinou-me a arte da doação no amor, onde se deve tratar com respeito independente da recíproca;

Ao meu pai Vladimir, sempre tão disposto a sacrificar-se para me apoiar a alcançar a formação tão sonhada, ensinando-me a ser justa, dedicada e imposta em minhas opiniões;

Ao meu irmão Mateus, precioso em minha vida, sempre disposto a um abraço verdadeiro e a decifrar meus pensamentos inconscientemente;

Aos meus avós e padrinhos Pedro e Janice, pelas demonstrações infinitas de amor e pela eficiente formação de meu caráter;

Ao meu noivo Renan, que faz minha vida mais plena, por todo o amor, carinho e paciência em cada segundo ao meu lado, sempre tão compreensivo para com meus momentos intensos de preocupação e angústia e principal criador de meus sorrisos;

Ao meu orientador Cichella, que acreditou em minha determinação, auxiliando incansavelmente na elaboração deste estudo e oportunizando-me o crescimento profissional;

À minha equipe de trabalho, que auxiliou repletamente no meu aprendizado e experiência profissional, que me faz ter sede de saber e partilhar conhecimentos;

Aos meus colegas de estudo, pelos momentos de felicidade, descontração e companheirismo, principalmente à Jussara e Rafael Machado, que sempre me propiciaram carinho, amizade e gargalhadas;

*Aos meus amigos, que compreenderam minha distância e ausência, nesta etapa,
demonstrando confiança e afeto inigualáveis;*

*À UNESCO e todo o corpo docente do curso de MBA em Controladoria Estratégica,
pela educação baseada em princípios e valorização do conhecimento.*

“Procure ser uma pessoa de valor, em vez de procurar ser uma pessoa de sucesso.

O sucesso é consequência.”

(Albert Einstein)

RESUMO

BITENCOURT, Marlucci Freitas. **A execução da estratégia: um estudo de caso com base na implantação do software SIGEOR na Prefeitura Municipal de Criciúma.** 2012. 81 p. Orientador: Edson Cichella. Monografia de Conclusão de Pós-graduação – *MBA* em Controladoria Estratégica. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O setor público deve estar apoiado sobre bases firmes de planejamento, controle e execução de programas voltados ao bem-estar social. Para tanto, é necessária a utilização de ferramentas que contribuam para a adoção de metas e indicadores dos resultados alcançados, permitindo a intervenção para a prospecção de melhorias organizacionais. Para tanto, a organização deve ter suas ações pautadas no Planejamento Estratégico e este ser devidamente acompanhado, possibilitando a consecução dos objetivos e metas traçadas, propagando-os de maneira a subsidiar a efetivação de uma gestão estratégica. O objetivo deste estudo consiste, portanto, na identificação e demonstração do processo de execução estratégica, por meio de ferramentas estratégicas, e como este processo amplia a capacidade de sucesso na busca por resultados nas organizações. A execução da estratégia, neste trabalho, enfatiza uma pesquisa observacional e documental na Prefeitura Municipal de Criciúma – SC. A análise parte de documentos públicos, referentes principalmente ao Planejamento Estratégico do Município, e do *software* SIGEOR, utilizado para acompanhamento e gerenciamento deste Planejamento Estratégico, contextualizando e afirmando as reais preocupações dos gestores públicos no atendimento às necessidades da população. As contribuições deste estudo estão direcionadas aos municípios, aos entes públicos e à sociedade em geral, por meio do benefício do conhecimento das estratégias aplicadas e seus resultados conseguintes. A conclusão reitera a importância da adoção de tal método para crescimento organizacional na condução e participação ativa das atividades cotidianas da gestão estratégica pública.

Palavras-chave: Estratégia. Gestão. Planejamento estratégico. *SIGEOR*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Modelo de elementos da gestão estratégica.....	18
Figura 02 – Etapas do Planejamento Estratégico	20
Figura 03 – Processo de administração estratégica.....	21
Figura 04 – O <i>Balanced Scorecard</i> como estrutura para ação estratégica	25
Figura 05 – Funções estratégicas do <i>Balanced Scorecard</i>	25
Figura 06 – Tradução da estratégia no mapa estratégico	32
Figura 07 – Perspectivas básicas do <i>Balanced Scorecard</i>	34
Figura 08 – Alinhando e focalizando os recursos na estratégia	35
Figura 09 – Princípios da organização focalizada na estratégia	36
Figura 10 – Prefeitura Municipal de Criciúma.....	47
Figura 11 – Símbolos da Prefeitura Municipal de Criciúma.....	47
Figura 12 – Organograma do Governo Municipal de Criciúma	48
Figura 13 – Plano de Gestão – “Criciúma para Resultados”	53
Figura 14 – Mapa estratégico da Prefeitura Municipal de Criciúma	58
Figura 15 – <i>Site</i> Oficial da Prefeitura Municipal de Criciúma	62
Figura 16 – Tela inicial	63
Figura 17 – Filtro de projetos.....	64
Figura 18 – Apresentação situacional dos projetos.....	65
Figura 19 – Legenda de situação dos projetos.....	66
Figura 20 – Árvore do projeto.....	67
Figura 21 – Painel de gerenciamento.....	67
Figura 22 – Detalhamento da ação	68
Figura 23 – Cronograma das ações	69
Figura 24 – Documentos e Fotos	69
Figura 25 – Visão geral de projetos.....	70
Figura 26 – Resumo executivo	71
Figura 27 – Acompanhamento financeiro.....	72
Figura 28 – Ações em atraso	72
Figura 29 – Marcos críticos não superados.....	73
Figura 30 – Marcos críticos revisados.....	74
Figura 31 – Parceiros	74

Figura 32 – Usuários	75
Figura 33 – Linha decisória	76

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BSC – *Balanced Scorecard*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

KM – Quilômetro

MBA – *Master of Business Administration* (Mestrado em administração em português)

MS – Ministério da Saúde

ONU – Organização das Nações Unidas

PE – Planejamento Estratégico

PIB – Produto Interno Bruto

PMC – Prefeitura Municipal de Criciúma

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

SC – Santa Catarina

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIGEOR – Sistema de Gestão Estratégica Orientada para Resultados

UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA	11
1.2 PROBLEMA.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 Objetivo geral	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
1.4 JUSTIFICATIVA.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 A ESTRATÉGIA.....	14
2.2 PENSAMENTO ESTRATÉGICO	15
2.3 EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	16
2.4 FERRAMENTAS DE EXECUÇÃO ESTRATÉGICA	19
2.4.1 Planejamento estratégico	19
2.4.2 <i>Balanced scorecard</i>	21
2.4.2.1 Funções do BSC.....	23
2.4.2.2 Componentes do <i>balanced scorecard</i>	27
2.4.2.2.1 <i>Missão</i>	27
2.4.2.2.2 <i>Valores</i>	28
2.4.2.2.3 <i>Visão</i>	28
2.4.2.2.4 <i>Objetivos</i>	29
2.4.2.2.5 <i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	29
2.4.2.2.6 <i>Indicadores</i>	29
2.4.2.2.7 <i>Metas</i>	30
2.4.2.2.8 <i>Planos de Ação</i>	30
2.4.2.2.9 <i>Mapa Estratégico</i>	30
2.4.2.3 Perspectivas de visão e estratégia no BSC	32
2.4.2.4 Integração das medidas do <i>balanced scorecard</i> à estratégia.....	34
2.4.2.5 Princípios básicos do BSC.....	36
2.4.2.5.1 <i>Princípio 1 – Traduzir a estratégia em termos operacionais</i>	37
2.4.2.5.2 <i>Princípio 2 – Alinhar a organização à estratégia</i>	37
2.4.2.5.3 <i>Princípio 3 – Transformar a estratégia em tarefa de todos</i>	38
2.4.2.5.4 <i>Princípio 4 – Converter a estratégia em processo contínuo</i>	38

2.4.2.5.5 <i>Princípio 5 – Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva...</i>	39
2.5 IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA A EXECUÇÃO ESTRATÉGICA.....	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
3.1 TIPOS DE PESQUISA	41
3.1.1 Pesquisa bibliográfica	41
3.1.2 Pesquisa documental.....	41
3.1.3 Estudo de caso.....	42
3.1.4 Pesquisa participante	42
3.1.5 Pesquisa exploratória	42
3.1.6 Pesquisa descritiva.....	43
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA.....	43
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	44
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	44
4 ESTUDO DE CASO	46
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	46
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CRICIÚMA	49
4.2.1 Missão da Prefeitura Municipal de Criciúma	51
4.2.2 Visão da Prefeitura Municipal de Criciúma	51
4.2.3 Princípios da Prefeitura Municipal de Criciúma	52
4.2.4 Planos de ação da Prefeitura Municipal de Criciúma.....	52
4.3 <i>BALANCED SCORECARD</i> DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CRICIÚMA.....	54
4.3.1 Definição dos objetivos da Prefeitura Municipal de Criciúma	54
4.3.2 Definição das estratégias da Prefeitura Municipal de Criciúma	55
4.3.3 Mapa estratégico da Prefeitura Municipal de Criciúma	57
4.4 SIGEOR – SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS.....	60
4.4.1 SIGEOR na Prefeitura Municipal de Criciúma.....	61
4.4.2 Demonstração das funcionalidades do SIGEOR	62
4.4.3 Resultados na Prefeitura Municipal de Criciúma com o SIGEOR.....	76
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS.....	80

1 INTRODUÇÃO

Para alcançar o sucesso almejado, os gestores necessitam preocupar-se com o que ocorrerá no futuro, afinal o planejamento é essencial para a administração de uma organização. Neste contexto, são necessárias ferramentas que possibilitem a transformação de planos em realidade. Dessa forma, surge a execução estratégica, com o intuito de ampliar as perspectivas desta transformação, por meio do acompanhamento dos resultados, com o intuito de concretizar os propósitos e elevar a condição organizacional a fim de alinhar e conduzir a organização até sua visão estratégica.

Diante do exposto, a sequência deste capítulo visa demonstrar a importância do tema proposto, por meio da delimitação da problematização, que tem como foco a execução estratégica, os objetivos geral e específicos, com intuito de direcionar a compreensão desta pesquisa acadêmica, bem como a sua justificativa, onde se elucida os motivos da escolha do tema. Em seguida, serão dispostos os procedimentos metodológicos norteadores da elaboração do estudo. Espera-se assim, apresentar um trabalho onde seja possível direcionar os conceitos teóricos à prática organizacional, no que concerne à estratégia.

1.1 TEMA

A execução da estratégia: um estudo de caso com base na implantação do *software* SIGEOR na Prefeitura Municipal de Criciúma.

1.2 PROBLEMA

Em decorrência do exposto, a problemática a que este trabalho se propõe a responder, consiste em:

Como o processo de execução da estratégia pode maximizar a capacidade de sucesso na obtenção de resultados pelas organizações, por meio das ferramentas estratégicas?

1.3 OBJETIVOS

Uma vez traçado o tema e o problema desta pesquisa, se faz necessário estabelecer os objetivos norteadores do estudo.

1.3.1 Objetivo geral

Identificar e demonstrar como o processo de execução da estratégia, por meio das ferramentas estratégicas, maximiza a capacidade de sucesso na obtenção de resultados pelas organizações, baseado na análise do Planejamento Estratégico (PE) do Município de Criciúma – SC e seu *software* de acompanhamento, o SIGEOR – Sistema de Gestão Estratégica Orientada para Resultados.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos formulados para esta pesquisa, com o intuito de alcance do objetivo geral, são os seguintes:

- fundamentar, teoricamente a estratégia, sob o enfoque organizacional, e suas principais ferramentas de execução: Planejamento Estratégico (PE) e *Balanced Scorecard* (BSC);
- apresentar a importância da Tecnologia da Informação (TI) para a execução estratégica;
- evidenciar, por meio de estudo de caso, o processo de execução da estratégia na Prefeitura Municipal de Criciúma, por meio do SIGEOR – Sistema de Gestão Estratégica Orientada para Resultados, *software* de acompanhamento do Planejamento Estratégico do Município de Criciúma intitulado: “Plano de Gestão – Criciúma para Resultados”; com o intuito de identificar a maximização na obtenção de resultados previstos em seus objetivos estratégicos.

1.4 JUSTIFICATIVA

O tema escolhido se justifica pela relevância da abordagem, onde diretrizes de gestão pró-ativas do desenvolvimento organizacional são apresentadas

por meio do processo de execução da estratégia, onde por intermédio da apresentação de ferramenta utilizada na administração pública direta, com a finalidade de acompanhar os resultados finalísticos de seu Planejamento Estratégico e permitir o alcance de seus objetivos, torna-se possível demonstrar a disseminação do pensamento estratégico, pela razão que a maioria do referencial teórico encontrado trata de modelo aplicável à área privada, sendo escassas as fontes de estudo na linha de pesquisa pública. Todavia, esta se torna possível com adaptações e ajustes que se enquadram no objetivo público: o bem-social em substituição ao da lucratividade para os empreendimentos empresariais.

Deste modo, a contribuição teórica da pesquisa está expressa no detalhamento e referenciais citados quanto à estratégia, sua implementação e execução, voltadas ao setor público, uma vez que as peculiaridades do assunto podem ser consideradas campo de estudo complexo e relevante para pesquisas futuras.

Sustenta-se, assim que independentemente do poder do ente, ou órgão governamental, as boas práticas da gestão estratégica são necessárias para a atuação satisfatória e convergente com o interesse público, uma vez que todas as ações devem ser pautadas pelo planejamento e desempenho monitorado.

Além disto, a apresentação do estudo de caso protagoniza amplo conjunto de informações que irá contribuir para o debate público, e também permitir aos gestores públicos juntamente com a população, constituir novas ações com objetivo de melhorar o planejamento e a formulação de políticas no processo decisório, visando à adoção da estratégia para o gerenciamento dos municípios, sendo esta a contribuição prática do estudo.

Cabe ressaltar ainda a importância do fato de que diferentes agentes ou instituições envolvidas direta ou indiretamente à execução de um programa público são beneficiados com o monitoramento e incremento das ações nas políticas locais, sendo constatada então a relevância social da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo se dará ênfase ao referencial teórico acerca do tema pesquisado, portanto, serão apresentados os fundamentos bibliográficos, enfatizando a importância do processo de execução estratégica nas organizações, por meio de suas ferramentas de acompanhamento. Para isto, inicialmente, apresenta-se os conceitos de estratégia e sua execução, e após discorrem-se fatores definidores a respeito do Planejamento Estratégico e do *Balanced Scorecard*, sendo estas as ferramentas estratégicas, que se executadas conduzem a implementação real da estratégia, e em seguida a importância da tecnologia da informação (TI) para a execução da estratégia.

2.1 A ESTRATÉGIA

No processo de busca por resultados, a organização deve se sustentar gerencialmente, visando relacionar os fatores internos de sucesso e fracasso e os externos de oportunidades e ameaças, a fim de propiciar uma gestão visionária e inovadora para o crescimento empresarial por meio da implementação da estratégia.

Segundo Oliveira (2007a, p. 5)

estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas. E uma situação pode ser considerada como estratégica quando existe interligação entre os aspectos internos e externos da empresa.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 51): “Estratégia é a direção de longo prazo da organização. É expresso em declarações amplas sobre a direção que a organização deve tomar e os tipos de ação necessários para atingir os objetivos.”

Neste sentido, a estratégia busca incorporar sentido as ações da organização, para possibilitar o atingimento dos fins desejados.

Conforme Costa e Almeida (2002, p. 35): “Estratégia aparenta ser algo que todos sabemos o que é, mas que nem todos sabem para que serve e qual sua utilidade prática.”

Assim, para entender como realizar a implementação da estratégia, ou seja, sua aplicação prática e funcional faz-se necessário compreender um modelo complexo de pensamento: o pensamento estratégico.

2.2 PENSAMENTO ESTRATÉGICO

As organizações, no contexto mundial de globalização, buscam acompanhar as mudanças e projetar suas atividades para atendimento às exigências, cada vez maiores e mais ligadas à inovação, de seus clientes, isto provocou, nos últimos tempos, uma mudança extrema no modo de pensar das empresas. Neste sentido, Costa e Almeida (2002, p. 34) colocam que

diante de todas essas transformações em nosso modo de pensar, agir e viver, estamos igualmente diante da possibilidade de encontrar uma nova forma de conceber e construir estratégias competitivas. Estamos diante da possibilidade de reconhecer o pensamento estratégico e nossa capacidade de lidar com ele como o elemento essencial das grandes decisões nas organizações.

Assim, tem-se que o modelo de condução exclusivamente operacional nas organizações já não atende mais o conceito de gestão empresarial, onde se faz necessário pensar amplamente a estratégia. Costa e Almeida (2002, p. 42) concluem que

podemos então assumir que a estratégia acontece em nossa mente antes de desenvolvermos todo o processamento analítico e sistemático do planejamento, comumente chamado de planejamento estratégico. Um processo no qual as informações nem sempre são precisas; às vezes são abundantes, outras vezes, indisponíveis.

Desta forma, a estratégia deve estar presente desde o início, ser inerente ao pensamento empresarial, uma vez que colocar em prática o que se pensa, exige planejamento. Costa e Almeida (2002, p. 48) expressam a seguinte constatação

nossa capacidade de lidar com o pensamento estratégico está de alguma forma associada com nossa habilidade de utilizar a mente, desenvolver a plasticidade e a capacidade do cérebro, realizar interconexões complexas (sinapses) e de estarmos conscientes desse processo e das consequências do que pensamos e de como agimos. [...] consiste na capacidade de lidarmos com o pensamento e transformá-lo em ação estratégica.

Portanto, o pensamento estratégico consiste em transformar ideias em ação estratégica, ou seja, formular planos de ação para alcance de objetivos. De acordo com Cavalcanti (2007, p. 143)

o pensamento estratégico é uma base que, quanto melhor trabalhada e depurada, mais permitirá que o subsequente plano tenha uma sustentação adequada e condizente com a dinâmica inerente ao tempo de sua

execução. Ademais, evitará que o planejamento estratégico se torne inviável ou obsoleto por falta dessa etapa analítica que, além de envolver uma boa visão de futuro, deve, necessariamente, anteceder a concepção do plano propriamente dito.

Neste contexto, o pensamento estratégico prima pelo planejamento da estratégia em sua concepção inicial, para que os objetivos da organização partam alinhados e facilite o processo de execução da estratégia.

2.3 EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Abordou-se, até então, a conceituação teórica do termo estratégia e do pensamento estratégico, portanto, a partir deste momento, faz-se necessário apresentar a concepção norteadora da execução estratégica que conduzirá a inserção real da estratégia na organização. A chave do sucesso, segundo Kaplan e Norton (2000, p. 11) é a

capacidade de executar a estratégia. Pesquisa entre 275 gestores de portfólio mostrou que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si. Esses gerentes citaram a implementação da estratégia como o fator mais importante na avaliação da gerência e da corporação. Essa descoberta parece surpreendente, pois nas últimas duas décadas os teóricos em gestão, os consultores gerenciais e a imprensa especializada se concentraram em como desenvolver estratégias capazes de gerar desempenho superior. Aparentemente, a formulação da estratégia nunca foi tão relevante.

Destarte, a execução da estratégia deve ser a principal preocupação e foco de toda a organização, pois de nada adianta formular estratégias para serem esquecidas e nunca colocadas em prática, impossibilitando de fazer destas o caminho a ser percorrido para se alcançar o sucesso. De acordo com Kaplan e Norton (2000, p. 13)

portanto, a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócio, unidades de apoio e empregados estejam alinhados e conectados com a estratégia. E com a rapidez das mudanças na tecnologia, na concorrência e nos regulamentos, a formulação da estratégia e a implementação da estratégia devem converter-se em processo contínuo e participativo.

Neste sentido, a execução estratégica é função de todos na organização, desde meros colaboradores a gestores e lideranças. Deve ser considerado um processo contínuo e integrado, onde resultados serão atingidos à medida que as forças estejam unificadas em prol de um mesmo objetivo.

Kaplan e Norton (2000, p. 84) contribuem com a seguinte concepção:

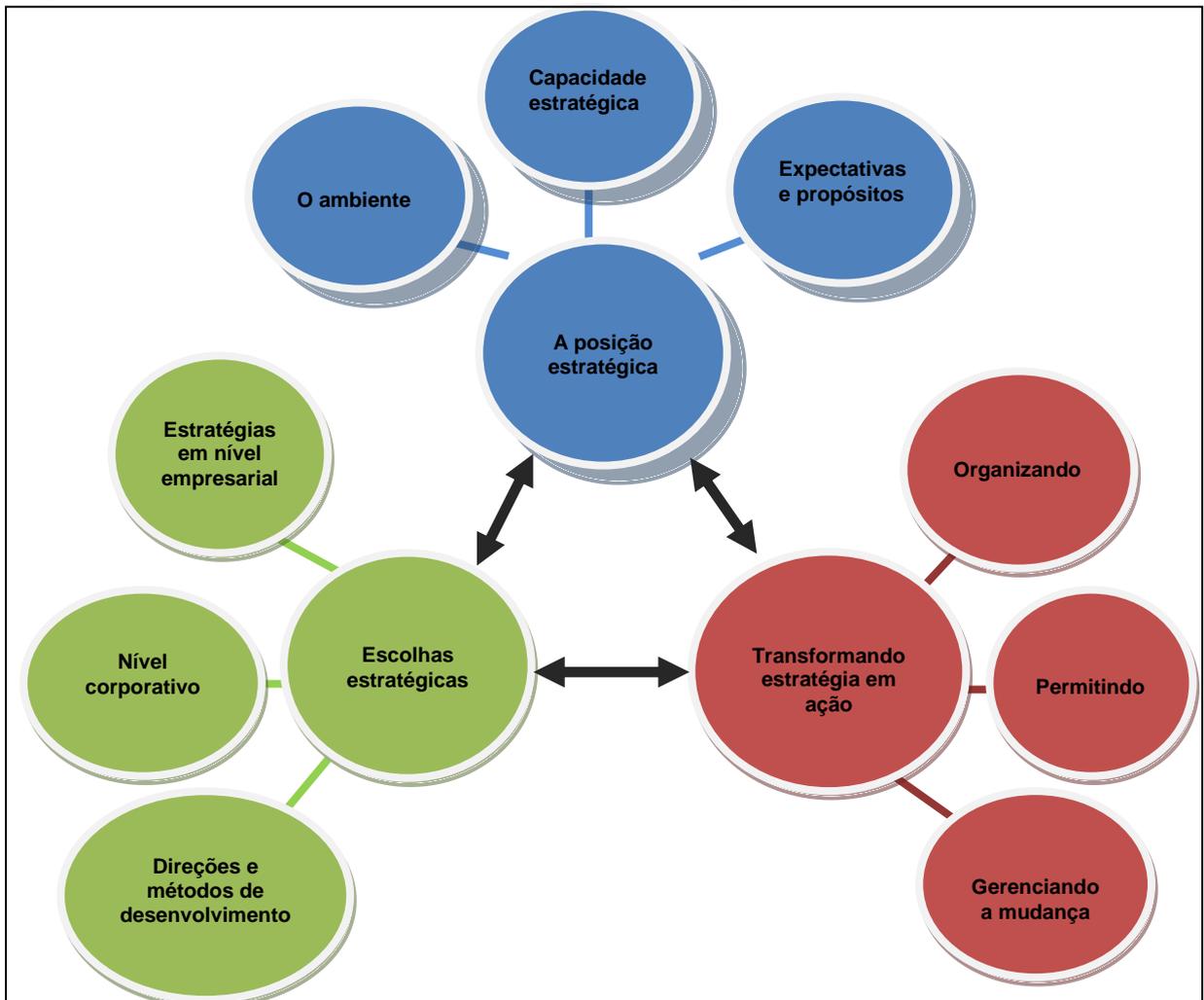
a estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado. É parte de um contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio. O sistema gerencial deve assegurar a eficácia dessa tradução. A estratégia é um dos passos desse contínuo lógico que movimenta a organização a partir da declaração de missão de alto nível para o trabalho executado pelos empregados na linha de frente da ação e na retaguarda de apoio dos escritórios.

Para solidificar essa idéia, Oliveira (2007b, p. 153) adiciona que para uma orientação estratégica apresentar resultados desejados são necessárias algumas atitudes, tais como:

- conceitue a missão ou o negócio da empresa, bem como determine os critérios básicos para o estabelecimento dos propósitos ou segmentos de atuação da empresa;
- crie uma visão do futuro, e faça com que toda a empresa esteja focada em sua realização;
- coordene a implementação, explicitando o conceito da missão ou negócio, pregando a visão do futuro e reforçando os valores da empresa;
- incentive o processo de inovação, como meio de a empresa concretizar sua visão do futuro;
- oriente o desenvolvimento do modelo de gestão, de forma sintonizada com a visão do futuro; e
- esteja atento a mudanças, acompanhando as tendências das oportunidades e ameaças que determinam a estrutura do negócio, identificando inflexões nestas tendências e adaptando, sempre que necessário, a orientação estratégica.

Desta forma, a execução da estratégia parte do princípio que premissas básicas devem ser estabelecidas para que os resultados almejados possam ser alcançados, é preciso fazer para acontecer. Nesta mesma linha, Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 52) sintetizam que: “Gestão estratégica inclui entender a posição estratégica de uma organização, as escolhas estratégicas para o futuro e transformar estratégia em ação.” Esta afirmação pode ser compreendida por meio da figura 01.

Figura 01 – Modelo de elementos da gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Johnson, Scholes e Whittington (2007).

Portanto, o processo de execução da estratégia é algo cíclico e contínuo, que depende diretamente da posição da organização, de suas escolhas estratégicas e da sua capacidade de colocá-las em prática. Segundo Gonçalves, Gonçalves Filho e Reis Neto (2006, p. 8)

é preciso salientar que não é possível estabelecer um modelo ideal de formulação estratégica. Na verdade, cada organização [...] precisará encontrar e/ou desenvolver o seu melhor modelo de concepção, formulação e implantação das estratégias. Cada modelo oferecerá desafios diferenciados. O que é invariavelmente verdadeiro é que as atividades estratégicas fornecerão a base para o sucesso ou insucesso organizacional.

Assim, cada organização será responsável por estabelecer seu modelo de execução da estratégia, adaptado ao seu funcionamento, porém devem partir de ferramentas há muito conhecidas como percussoras da estratégia na organização.

2.4 FERRAMENTAS DE EXECUÇÃO ESTRATÉGICA

As ferramentas de execução da estratégia referem-se à antecipação de cenários e estabelecimento de objetivos a serem alcançados. Neste contexto, os principais instrumentos de tradução da estratégia organizacional são o Planejamento Estratégico (PE) e o *Balanced Scorecard* (BSC). (KAPLAN e NORTON, 1997). Para um maior entendimento quanto à abordagem destas ferramentas, descreve-se a seguir conceitos e definições a respeito destas.

2.4.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é a maneira com que a organização busca o autoconhecimento para a agregação de valor e estratégia às diferentes áreas de empresa, concorrendo de forma bem-sucedida no mercado em que atua. Segundo Oliveira (2007b, p.76): “Planejamento estratégico é a metodologia administrativa que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter o nível de otimização na interação da empresa com seu ambiente.”

Neste mesmo direcionamento, Oliveira (2007c, p. 18) comenta que

o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Neste sentido, o planejamento estratégico guia a organização em suas atividades estratégicas para se chegar ao sucesso almejado. Chiavenato e Sapiro (2004, p. 39) afirmam que

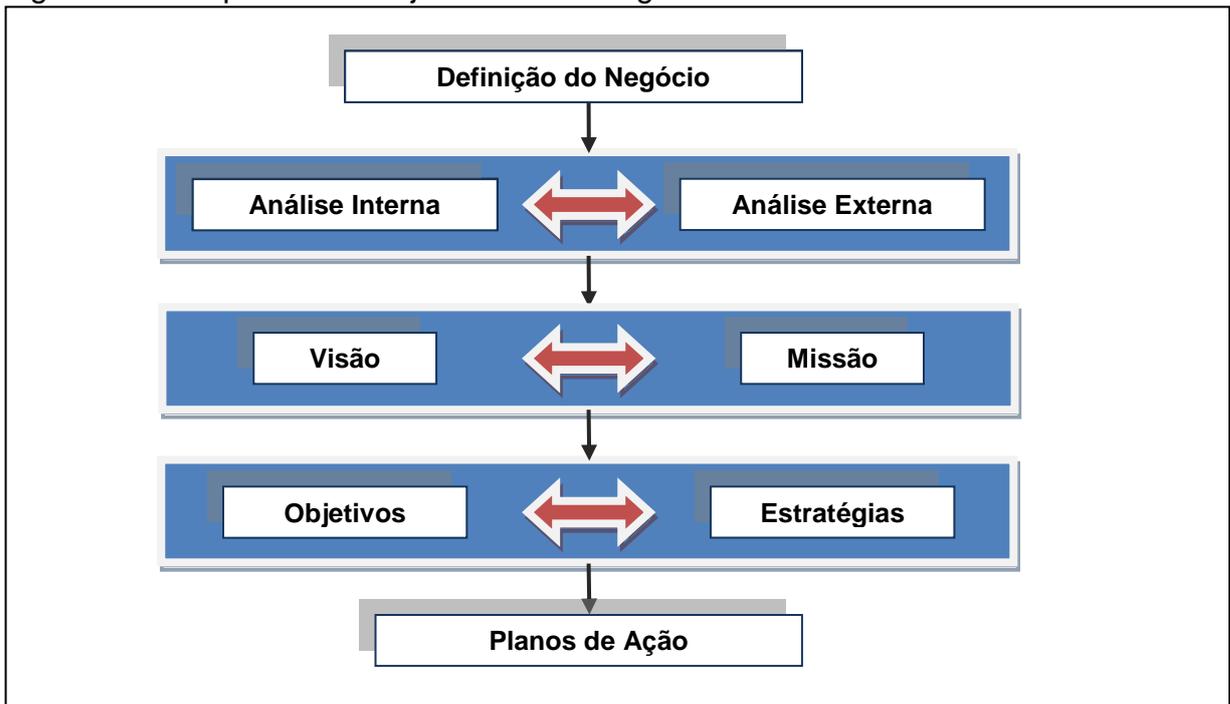
o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. [...] Está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa.

Assim, o planejamento estratégico amplia a capacidade da organização de executar suas estratégias e conseqüentemente atingir suas metas. Santos (2005, p. 43) defende que

o planejamento estratégico procura definir o comportamento da organização em relação ao meio ambiente, tendo como escopo garantir a missão da entidade e sua continuidade em longo prazo. É um processo decisório que ao analisar o comportamento das variáveis ambientais externas, em termos de ameaças e oportunidades, e internas, pontos fortes e fracos da entidade, tem por produto as diretrizes e políticas estratégicas.

Portanto, o planejamento estratégico é peça fundamental para a execução estratégica, pois além de guiar a empresa, nele constarão missão, visão, objetivos e estratégias da organização, itens essenciais para conhecer onde se deseja chegar, conforme pode ser percebido na figura 02.

Figura 02 – Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: Elaborado pela autora.

Portanto, o planejamento estratégico, quando respeita as etapas e a estrutura demonstrada na figura 02, permite a maximização de execução da estratégia definida pela organização. Padoveze (2003, p. 96) afirma que

planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente. Planos estratégicos não são garantia de sucesso. O planejamento estratégico será tão eficaz quanto às premissas que foram neles incluídas.

Segundo Gonçalves, Gonçalves Filho e Reis Neto (2006, p. 2): “[...] o planejamento estratégico deixa de ser matriz e fonte da estratégia e assume o papel de uma ferramenta de sua elaboração.”

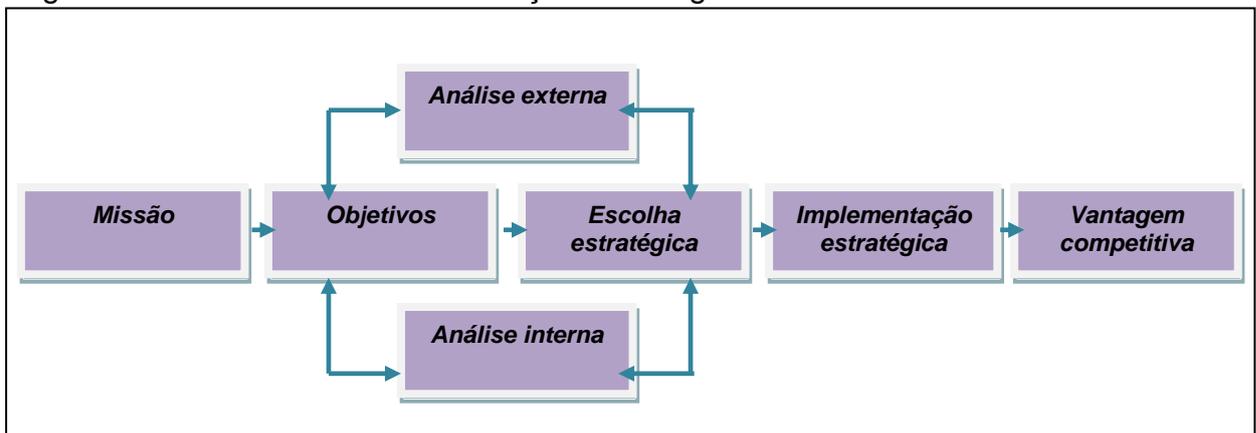
Desta forma, o planejamento estratégico deve contemplar todas as ações da organização em seus níveis táticos, operacionais e estratégicos e transformá-los em objetivos estratégicos. De acordo com Tavares (2005, p.40):

a gestão estratégica procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo. Visa assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos no processo decisório.

Corresponde, assim, ao conjunto de atividades intencionais, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo.

Desta forma, o planejamento estratégico quando possui sua execução acompanhada, pode ser considerada a amplitude de ações ou estratégias estabelecidas com base nos fatores internos e externos da empresa com o objetivo de gerar vantagem competitiva para a mesma, ou seja, capacitar a organização para o alcance de resultados monetários melhores que os de outras empresas, além de gerar valor agregado com os fatores intangíveis. Essa cadeia sistemática de alcance da vantagem competitiva por meio da implementação da estratégia pode ser facilmente notada por meio da figura 03.

Figura 03 – Processo de Administração Estratégica



Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007).

Com tal cadeia sistemática seguida, o processo de gestão estratégica terá iniciado com base nos preceitos necessários para o alcance dos resultados estabelecidos.

2.4.2 *Balanced scorecard*

O Modelo do *Balanced Scorecard* foi criado por Robert S. Kaplan e David P. Norton, no ano de 1992, ambos professores da *Harvard Business School*, por meio de uma pesquisa que resultou em um artigo intitulado: *Measuring performance in the organization of the future* (mensuração do desempenho na organização do futuro). (KAPLAN e NORTON, 1997). A sigla BSC pode ser traduzida como indicadores balanceados de desempenho, uma vez que utiliza indicadores financeiros e não-financeiros sob quatro perspectivas estratégicas: financeira,

clientes, processos internos; e aprendizado e crescimento. Por meio destes índices, são estabelecidas metas a serem almeçadas, iniciativas ou ações propostas para o suprimento dos objetivos iniciais e a alocação de recursos necessários para a eficiência da ação planejada.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta gerencial que, por meio de indicadores monetários e não-monetários, serve de complementação aos estudos financeiros dedicados aos resultados passados obtidos por determinada organização, demonstrando a relevância da percepção dos fatores não-financeiros que decisoriamente implicam na tradução da visão, missão e estratégias da empresa no alcance do sucesso, ou seja, o BSC comunica quais os objetivos, a razão de existir e a trajetória a ser seguida pela empresa para a efetivação dos seus planos estratégicos. (KAPLAN e NORTON, 1997). Para Kaplan e Norton (1997, p. 25)

o *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo.

Desta forma, o *Balanced Scorecard* pode ser visto como elo entre as propostas de metas da administração e as iniciativas a serem tomadas por todos seus colaboradores e usuários a fim de se obter um resultado comum, buscado pelo grupo, por este motivo as perspectivas do BSC devem estar refletidas no Planejamento Estratégico da empresa, pois lá estarão definidas as diretrizes estratégicas, a sua missão, visão, objetivos e planos de ação. De acordo com Silva, Santos e Santos (2006, p. 63)

o BSC é, portanto, uma forma de compreender os fatores que influenciam a receita da empresa e que responde a perguntas, como o que é preciso fazer para criar valor para os clientes e o que leva a empresa a comprar dela mesma. Direciona a empresa no sentido de onde deve concorrer, que clientes deve conquistar e o que é preciso fazer para criar valor para os possíveis clientes.

Portanto, o *Balanced Scorecard* é o direcionador específico das estratégias adotadas pela organização, demonstrando o que, como e quando devem ser realizadas as ações determinadas.

No entendimento de Tavares (2005, p. 51) o BSC “é ainda uma materialização do reconhecimento de mensurar os ativos intangíveis da organização,

tais como inovação e capital humano, tanto os ativos tangíveis como instalações e equipamentos.”

Assim, o *Balanced Scorecard* é a principal evidência de que as medidas, financeiras e não-financeiras, devem formar um conjunto amplo de informações para auxiliar o processo de tomada de decisão estrategicamente e, ainda, complementar a gestão organizacional considerando também os fatores subjetivos¹ da empresa. Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 21),

o *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo.

Deste modo, o BSC representa uma inovada e prática forma de gestão empresarial onde se concentra no futuro da empresa e quais rumos devem ser seguidos, a fim de se chegar à posição futura pretendida. Portanto, configura em modelo de gestão estratégica de resultados e não em controle, pois identifica as mudanças organizacionais projetadas de acordo com os objetivos estabelecidos ao invés de apenas realizar a verificação e correção de atos passados que foram realizados por ordem da alta administração sem tomar por base os objetivos consensuais de toda a empresa. Para Kaplan e Norton (1997, p. 25) “o *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle.”

Neste sentido, o *Balanced Scorecard* é uma maneira de descrever as atividades da empresa por meio de valores ou medidas para cada uma das quatro perspectivas usuais, demonstrando os motivos e as consequências das iniciativas a serem abordadas cotidianamente e o sucesso das metas e objetivos iniciais, relacionando então logicamente estas atividades à estratégia, visando à concretização e comunicação da mesma.

2.4.2.1 Funções do BSC

No momento da adoção do *Balanced Scorecard* há muitos objetivos intrínsecos² à implementação do método, que são geralmente determinados como: verificar o conjunto de indicadores não-financeiros como forma de agregação de

¹ subjetivos – particulares, pessoais, individuais.

valor e alcance de resultados em complementação aos índices financeiros; planejar e alocar recursos; medir o desempenho empresarial; inovar os processos; incluir a percepção estratégica de metas e iniciativas; gerenciar o comportamento de funcionários em prol de objetivos; gerar informações; e comunicar os resultados. No entendimento de Kaplan e Norton (1997, p. 20),

o *Balanced Scorecard*, no entanto, é mais do que um novo sistema de indicadores. Empresas inovadoras o utilizam como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. É possível desenvolver um *Balanced Scorecard* inicial com objetivos relativamente restritos: esclarecer, obter consenso e focalizar estratégia, e depois comunicá-la a toda a empresa. O verdadeiro poder do *Balanced Scorecard*, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica. Conforme cresce a adoção do *Balanced Scorecard*, as empresas constataam que ele pode ser utilizado para:

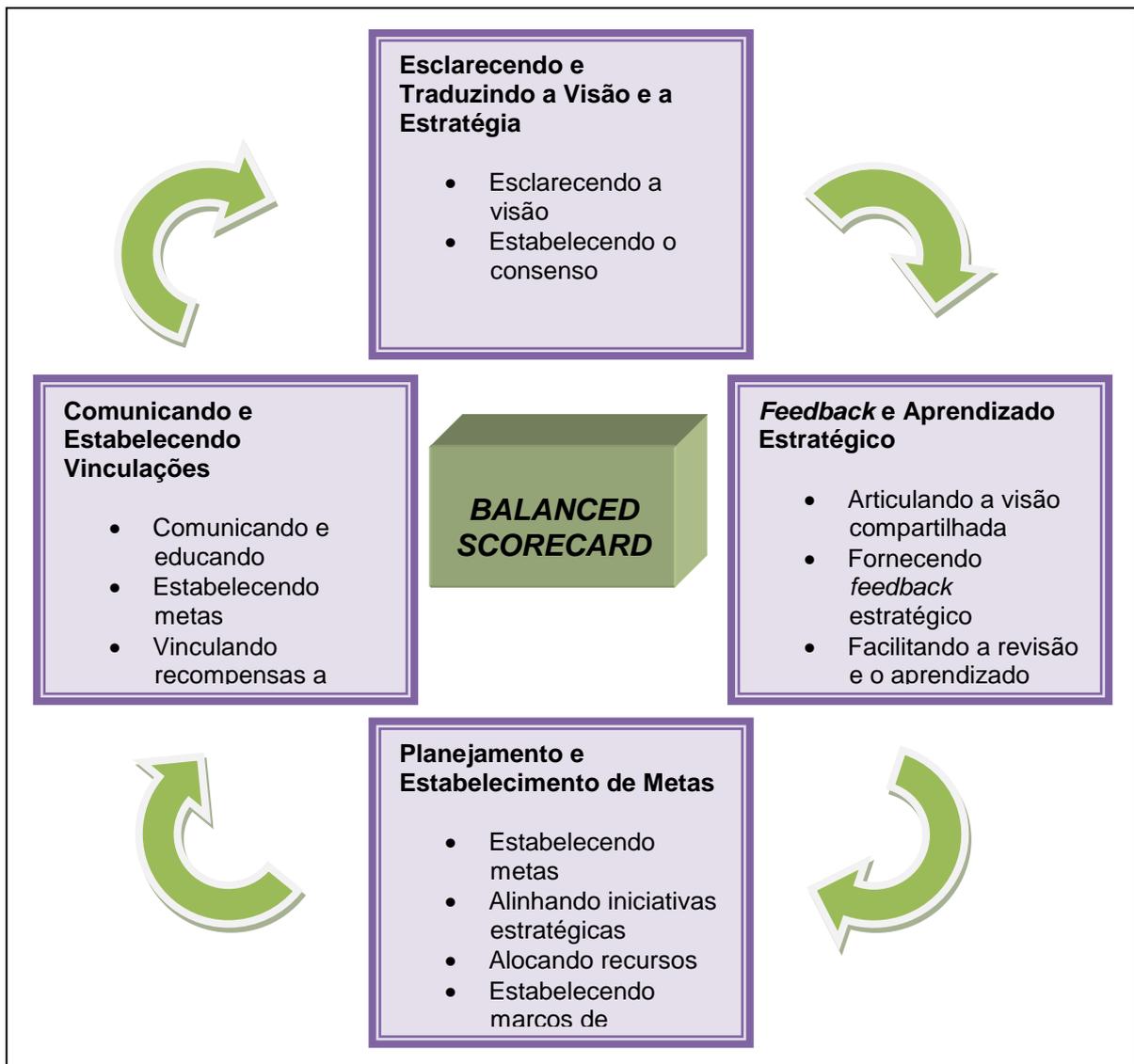
- esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- comunicar a estratégia a toda a empresa;
- alinhar as metas departamentais e pessoas à estratégia;
- associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; e
- obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Como conseqüência, com todas estas utilidades em sinergia³, tem-se a estratégia em ação propriamente dita na organização. A ligação entre essas funções do BSC pode ser notada na figura 04.

² intrínsecos – essenciais, inerentes, inseparáveis, próprios.

³ sinergia – interação, relação, ligação.

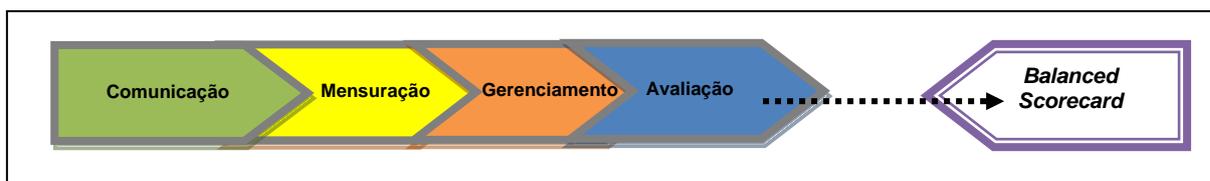
Figura 04 – O *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Assim, conforme figura 05 se pode apontar os objetivos macros a serem atendidos pelo BSC estratégico, sejam eles: comunicação (objetivos), mensuração (resultados), gerenciamento (funções) e avaliação (desempenho).

Figura 05 – Funções estratégicas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Silva, Santos e Santos (2006).

Portanto, o BSC busca orientar os colaboradores e a administração em suas ações, tornando conhecida a ênfase da relação entre os fatores financeiros e não-financeiros da organização para a completa satisfação de clientes, funcionários e acionistas. Conforme Silva, Santos e Santos (2006, p. 68–69),

o BSC visa contribuir referencialmente para a descrição da estratégia por conexão (relações de causa e efeito) de ativos intangíveis e tangíveis em atividades geradoras de valor ao longo da empresa. O objetivo é fazer a população da organização entender como os ativos intangíveis devem ser mobilizados e conjugados com os demais ativos ao longo da cadeia operacional, com vistas a desenvolver propostas de valor que, efetivamente, contribuam para o alcance dos resultados financeiros almejados.

Desta forma, o *Balanced Scorecard* tem a função de definir a estratégia corporativa a ser utilizada e demonstrar os objetivos estratégicos relacionados diretamente e indiretamente com a consecução do objetivo principal: a visão da empresa. De acordo com Leal Filho (2007, p. 92),

dentre os propósitos do BSC, destaca-se o fato de que, nas empresas, tal metodologia é usada para esclarecer e obter consenso em relação à estratégia organizacional. O processo tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos.

Por conseguinte, há disseminações e ramificações partindo destes objetivos gerais ou intrínsecos de acordo com a necessidade de cada empresa. Os alvos específicos somente são apontados por um grupo que faz parte da elaboração do *Balanced Scorecard* composto por executivos, administradores e corpo de colaboradores ligados à gerência de departamentos, constituindo então os propósitos precisos para cada instituição. Para Leal Filho (2007, p. 93),

a comunicação da estratégia da empresa a todos os setores e áreas de trabalho também representa outro propósito do BSC. Busca-se, com isso, alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia organizacional e associar os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo. A comunicação é usada, também, para identificar e alinhar as iniciativas de novas estratégias, realizar revisões periódicas e sistemáticas, obter *feedback* dos executores e dos envolvidos nas ações estratégicas da organização. [...] outro propósito do BSC está relacionado a planejar, a estabelecer metas e a alinhar iniciativas estratégicas. Depois de estabelecerem as metas organizacionais com relação aos clientes, aos processos internos e às medidas de aprendizado e crescimento, os executivos ficam em condições de alinhar suas iniciativas estratégicas de qualidade, o tempo de resposta e a reengenharia para alcançar os objetivos da empresa.

Deste modo, os objetivos do *Balanced Scorecard* caracterizam-se por, intrinsecamente, revelar a importância da estratégia integrada para toda a empresa e os compromissos a serem assumidos na construção desta mudança

comportamental e organizacional, com a finalidade de garantia de sucesso a longo prazo.

2.4.2.2 Componentes do *balanced scorecard*

Para a implantação do BSC é necessária a agregação de importantes informações a respeito da organização, tais como: missão, valores, visão, objetivos, fatores críticos, indicadores, metas e planos de ação. Como a estratégia não é um processo individual, estes são os componentes primordiais para a construção do mapa estratégico da organização, ou seja, a demonstração gráfica de seus objetivos e estratégias, e o mapa estratégico por sua vez consta como a arquitetura inicial da disseminação e comunicação do *scorecard*.

2.4.2.2.1 Missão

A missão pode ser definida como o propósito dominante ou a principal expectativa ideológica decorrente das atividades de uma organização.

De acordo com Oliveira (2007b, p. 82): “Missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir” e de sua “razão de ser”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar”.

Desta forma, a missão conceitua-se como o ponto inicial de discussão para a criação do *scorecard*, uma vez que nela estará definida a razão de existir da empresa, os seus motivos centralizadores. Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 36), a missão é

declaração concisa, com foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados. A missão também deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes.

Assim, a missão da empresa deve englobar toda a estrutura do negócio, pois servirá de base para as decisões dos componentes seguintes do BSC, como a definição de objetivos, escolha das metas e estratégias adequadas aos resultados esperados pela empresa no processo de implantação.

2.4.2.2.2 Valores

Os valores da organização são as principais orientações que servem de direcionamento para as decisões de caráter e atendimento gerencial. De acordo com Oliveira (2007c, p. 43): “Valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.”

Neste entendimento, os valores representam os ideais morais e éticos a que a organização se propõe a seguir em cada decisão que influencie o encaminhamento da mesma. Ainda no entendimento de Oliveira (2007a, p. 76): “Valores, no contexto estratégico, devem representar, principalmente, os princípios e as questões éticas que a empresa deve respeitar e consolidar ao longo do tempo e que tenham forte influência no modelo de gestão da empresa.”

Neste sentido, os valores são os influenciadores para uma conduta adequada da empresa em prol de seus objetivos.

2.4.2.2.3 Visão

Conforme a visão da empresa pode se entender o real objetivo e as dimensões futuras da mesma. Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 49): “Visão ou intenção estratégica é a posição futura desejada para a organização. É uma aspiração em torno da qual um estrategista, talvez o presidente, pode tender focar a atenção e as energias dos membros da organização.”

Desta forma, a visão demonstra em que posição estratégica no mercado a empresa quer chegar e em quanto tempo pretende alcançar essa posição, para apenas depois delimitar os meios propostos para esse alcance. De acordo com Tavares (2005, p. 98),

a visão é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca. É, assim, uma projeção do lugar ou espaço que se pretende que a organização venha ocupar no futuro e, a partir da articulação das aspirações de seus componentes no presente, imaginar o tipo de projeto necessário para alcançá-lo. A visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra. Em suma, visão refere-se a onde desejamos colocar a organização, dotando-a de uma forma que a permita incorporar as inovações necessárias para essa busca.

A visão da empresa deve então, de forma resumida, relatar a percepção de futuro almejada, para traçar estratégias relacionadas que permitam a empresa alcançar esse futuro e ser vista como de sucesso por todos seus usuários e concorrentes. Para Kaplan e Norton (2004, p. 37), visão é:

declaração concisa que define as metas a médio e a longo prazos da organização. A visão deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve expressar – geralmente em termos motivadores ou “visionários” – como a organização quer ser percebida pelo mundo.

Devido a importância da tradução da visão por meio do *Balanced Scorecard*, todos os seus componentes devem estar alinhados para tornar possível a consecução da visão em realidade a longo prazo, para o comprometimento da implementação estratégica na corporação.

2.4.2.2.4 *Objetivos*

Os objetivos correspondem à explicitação das ações internas em prol da realização das metas para o cumprimento da visão estratégica definida, pois são os objetivos que respondem ao que é preciso fazer na empresa ou em seus setores de atuação para o alcance das metas propostas.

2.4.2.2.5 *Fatores Críticos de Sucesso*

Os fatores críticos de sucesso dizem respeito aos fatores considerados difíceis de contornar no sentido de alcançar o sucesso da organização por meio de sua visão.

2.4.2.2.6 *Indicadores*

Os indicadores representam fórmulas, índices ou coeficientes de medidas para a avaliação de desempenho dos objetivos em cada perspectiva, ou seja, as formas determinadas de mensuração ou quantificação do alcance de resultados.

2.4.2.2.7 Metas

As metas estabelecem as ações necessárias para o cumprimento dos objetivos estratégicos do BSC. Conforme Kaplan e Norton (2004, p. 55)

para cada indicador do *Balanced Scorecard*, os gerentes precisam identificar as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar a meta. As iniciativas criam resultados e assim a execução da estratégia é gerenciada por meio do acompanhamento das iniciativas estratégicas.

Desta maneira, as metas estão intimamente ligadas às iniciativas estratégicas que dizem o que os colaboradores da empresa necessitam fazer para que torne possível o alcance dos resultados pretendidos.

2.4.2.2.8 Planos de Ação

Os planos de ação dizem respeito ao processo de planejamento do alcance da visão, ou seja, a reunião das metas, indicadores e objetivos estabelecidos como forma da criação da estratégia geral da organização. De acordo com Kaplan e Norton (2004, p. 55)

os planos de ação que definem e fornecem recursos para as iniciativas estratégicas devem ser alinhados em torno dos temas estratégicos e visualizados como um pacote integrado de investimentos, e não como um grupo de projetos isolados. Para cada tema estratégico deve desenvolver-se um plano de negócio auto-suficiente.

Portanto, os planos de ação delimitam os investimentos ou alocação de recursos necessários, além das iniciativas estabelecidas para a realização dos objetivos e metas do *Balanced Scorecard*.

2.4.2.2.9 Mapa Estratégico

O mapa estratégico é a arquitetura ou visualização gráfica do *Balanced Scorecard* a fim de detalhar concisamente os objetivos estratégicos da empresa na busca pelo sucesso e formular um padrão a ser seguido por todos os colaboradores de fácil compreensão e comunicação. De acordo com Kaplan e Norton (2000, p. 81)

o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do *Balanced Scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos

executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia na economia do conhecimento.

Deste modo, o mapa estratégico é uma ferramenta essencial para a disseminação e entendimento práticos da cadeia sistemática de ações, tomadas em consenso pelo grupo, em prol de um objetivo único: a visão da empresa. Para Tavares (2005, p. 360)

os mapas estratégicos foram desenvolvidos para permitir que os colaboradores da empresa tenham uma percepção clara de como as funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização e esta, por sua vez, à visão. Possibilita o trabalho de maneira coordenada e colaborativa para o atingimento das estratégias almejadas pela empresa.

Neste sentido, o mapa estratégico contribui para a transparência dos processos e aplicações necessários para a evidenciação dos objetivos e relacioná-los com os resultados a serem obtidos. Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 83-84)

os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver suas estratégias de maneira coesiva, integrada e sistemática. Os executivos geralmente descrevem o resultado desse referencial como “nossa melhor compreensão da estratégia em todos os tempos”. E além da simples compreensão, os mapas estratégicos constroem os alicerces do sistema gerencial para a implementação da estratégia com eficácia e rapidez.

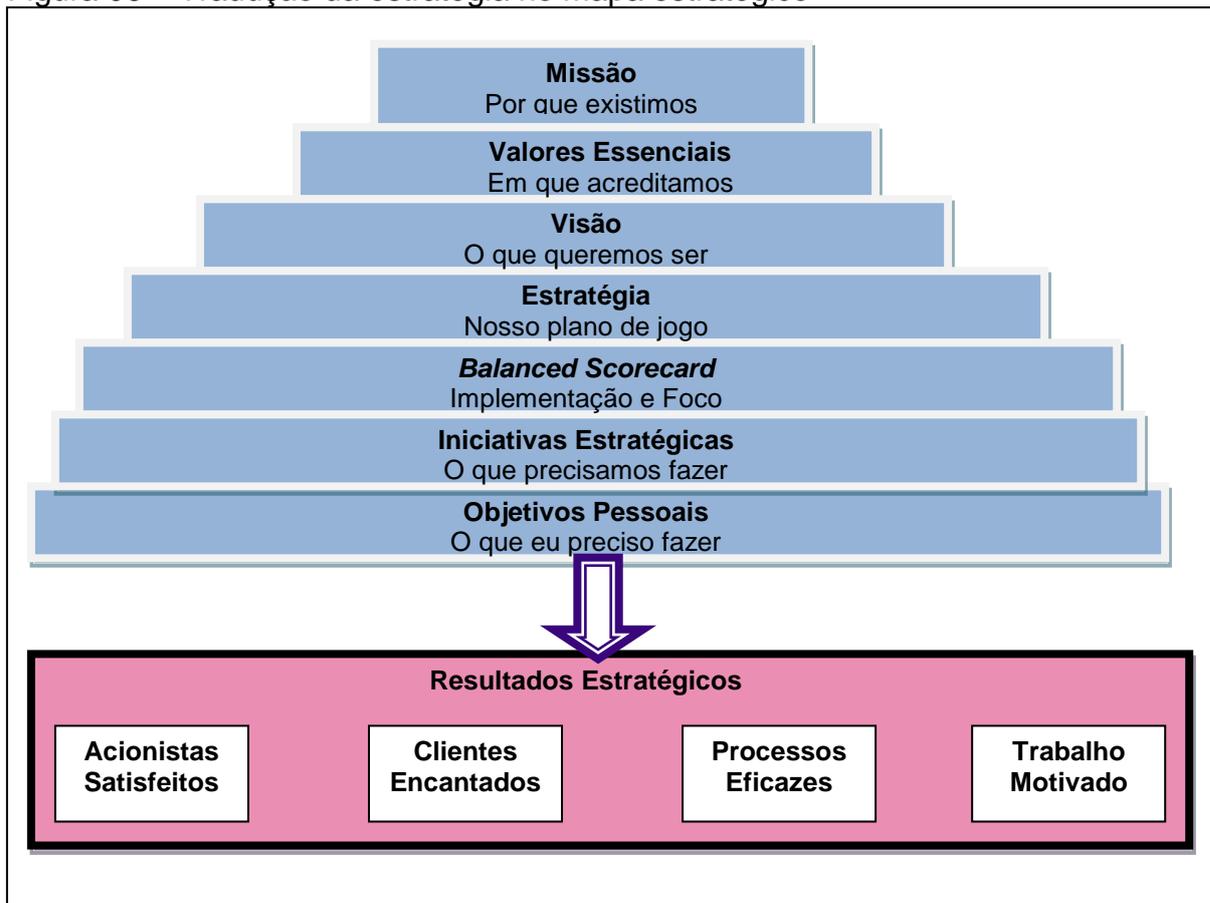
Assim, o mapa estratégico consiste em representação da integração dos objetivos da empresa nas quatro perspectivas do BSC, demonstrando os principais vínculos e relações estabelecidas entre elas.

Para a definição do mapa estratégico, inicialmente deve-se estudar os componentes do BSC e a sua proposta de implementação em determinada organização. Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 84-85)

a missão abrangente da organização representa o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização ou a maneira como uma unidade de negócio se encaixa na arquitetura corporativa mais ampla. A missão e seus respectivos valores essenciais são bastante estáveis no tempo. A visão da organização pinta um quadro do futuro que ilumina sua trajetória e ajuda os indivíduos a compreender por que e como respaldar os esforços da organização. Além disso, deflagra o movimento que se inicia na estabilidade da missão e dos valores essenciais para promover o dinamismo da estratégia, o passo seguinte no contínuo. A estratégia se desenvolve e evolui no tempo, para enfrentar as condições em mutação impostas pelo mundo real.

Desta forma, o mapa estratégico deve traduzir a estratégia por meio de uma cadeia sistemática formada pelos componentes do BSC, conforme a figura 06.

Figura 06 – Tradução da estratégia no mapa estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000).

No processo de construção do mapa estratégico é necessário se ater ao estabelecimento da visão da organização, depois de estabelecida a visão, é preciso definir os objetivos e indicadores de resultados de cada perspectiva. O passo seguinte é estabelecer as relações de causa e efeito entre cada objetivo. De acordo com Tavares (2005, p. 364): “Entende-se por causa e efeito a necessidade de ocorrência anterior de um objetivo para que o outro aconteça. Seu papel é facilitar ou mesmo habilitar a ocorrência de objetivos que dependem dele para que aconteçam.”

2.4.2.3 Perspectivas de visão e estratégia no BSC

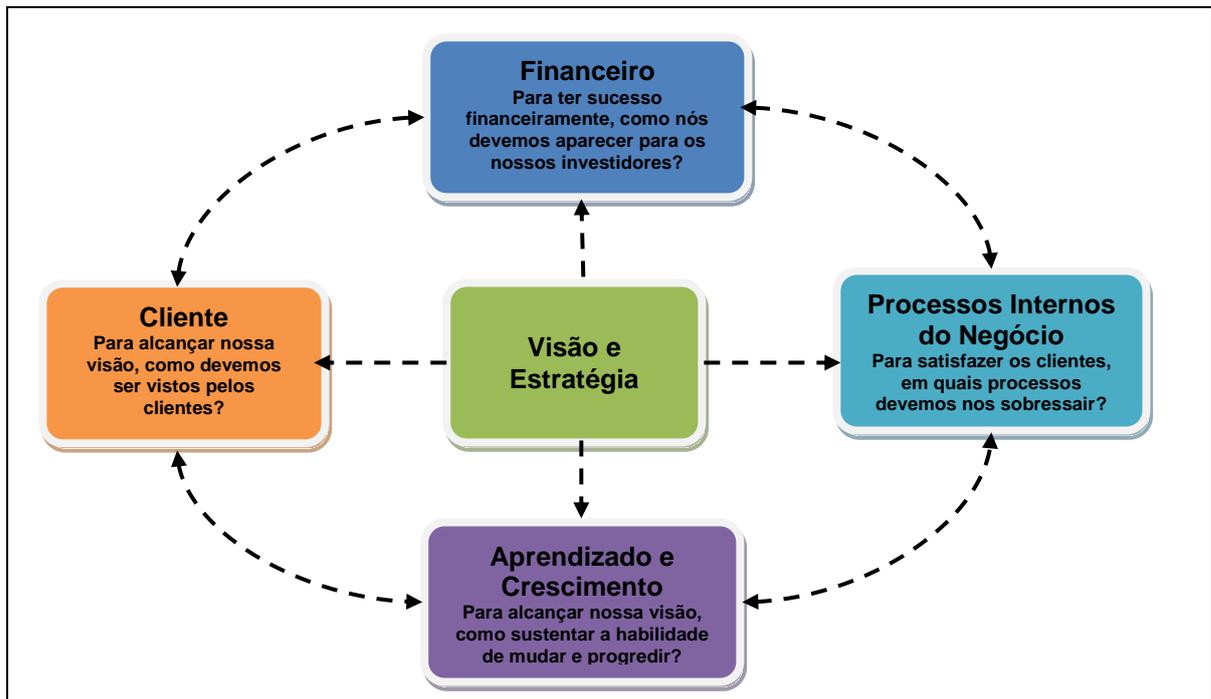
A elaboração do *Balanced Scorecard* se baseia na utilização de um conjunto de indicadores de desempenho chamados perspectivas, organizados de forma a permitir a adoção de objetivos, medidas, metas e iniciativas para o alcance do desempenho futuro da instituição.

As perspectivas ou expectativas do *Balanced Scorecard* são os indicadores condutores da implantação estratégica nas organizações, isto é, os responsáveis pelo alcance da meta principal. O BSC é estruturado a partir da evidenciação de quatro perspectivas básicas: Financeira (acionistas/administração), dos Clientes (consumidores), dos Processos Internos da Empresa (atividade-fim) e de Aprendizado e Crescimento (funcionários). Sobre este assunto, Kaplan e Norton (1997, p. 9) esclarecem que

os objetivos e as medidas utilizados no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado – as consequências dos esforços do passado – e as medidas que determinam o desempenho futuro. E o *scorecard* se equilibra entre medidas objetivas, de resultado, facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos, até certo ponto discricionários, das medidas de resultado.

Estes indicadores de desempenho desenvolvidos por Kaplan e Norton ampliam a análise da empresa, tendo em vista que mensuram os aspectos subjetivos da organização e não se limitam apenas aos financeiros comuns. Assim, para o alcance das metas estratégicas do BSC, essas perspectivas devem englobar os princípios vitais para o crescimento da entidade, não dispensando a relação de dependência entre elas, conforme demonstrado na figura 07.

Figura 07 – Perspectivas básicas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

2.4.2.4 Integração das medidas do *balanced scorecard* à estratégia

Para que as perspectivas traduzam a estratégia proposta no *Balanced Scorecard* é necessária a perfeita integração entre elas por meio das relações de causa e efeito, dos vetores ou indicadores de desempenho e da relação direta que produzem nos fatores financeiros da organização. Tal preceito pode ser percebido nos dizeres de Kaplan e Norton (1997, p. 173) ao enfatizarem que

o *Balanced Scorecard* precisa ser mais do que uma combinação de 15 a 25 medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em quatro perspectivas. O *scorecard* tem que contar a história da estratégia da unidade de negócios. Essa história é contada pela integração das medidas de resultado com os vetores de desempenho através de várias relações de causa e efeito. As medidas de resultados são indicadores de ocorrência. Elas indicam os objetivos maiores da estratégia e se as iniciativas de curto prazo geraram os resultados desejáveis. As medidas dos vetores de desempenho são os indicadores de tendência, que alertam toda a empresa para o que deve ser feito hoje a fim de criar valor no futuro.

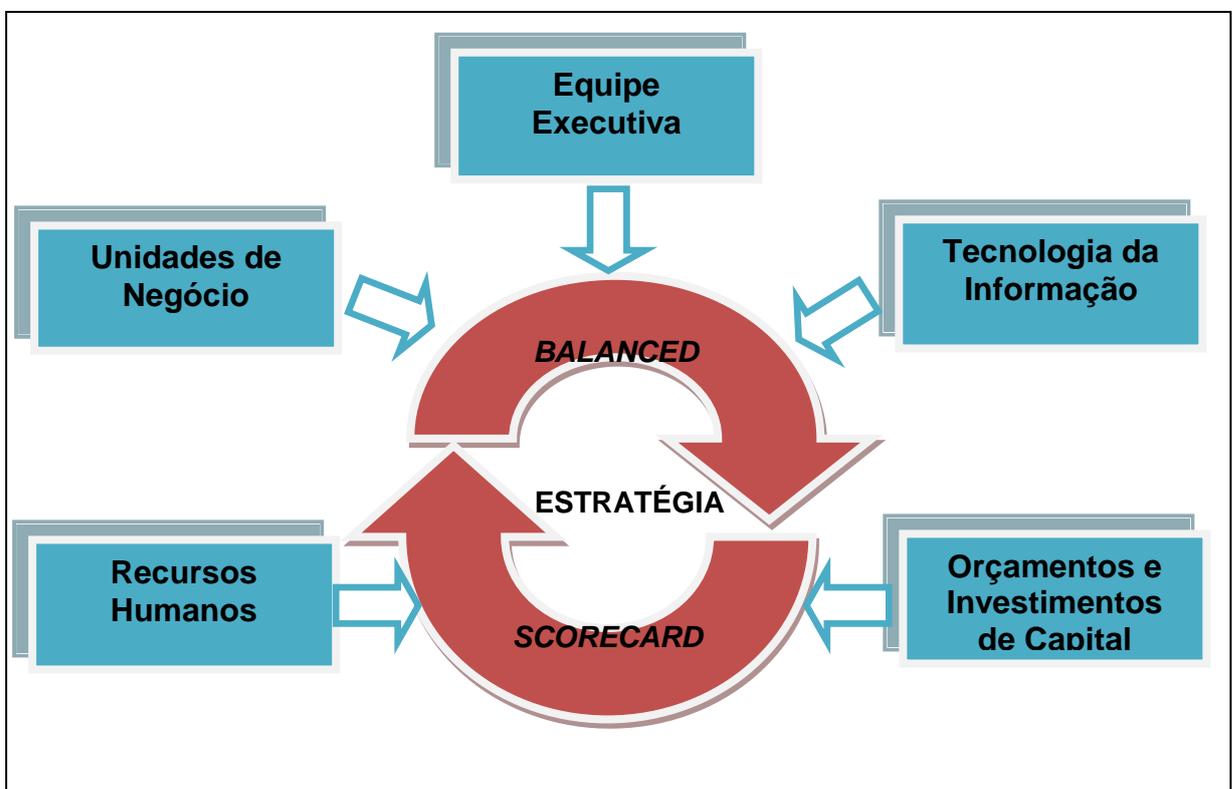
Por conseguinte, cada objetivo alcançado em determinada perspectiva conduz a resultados positivos em indicadores sob foco das demais expectativas, perfazendo então uma cadeia interligada de objetivos com único alvo final. Neste sentido, a integração estratégica proporciona maior confiabilidade no *scorecard* estruturado, sendo este um espelho fiel das necessidades de aperfeiçoamento da

empresa e das iniciativas co-relacionadas para o grande objetivo: o crescimento e sucesso futuro. A afirmativa de Kaplan e Norton (2000, p. 18) possibilita verificar como o *balanced scorecard* executa a estratégia em empresas

ao se referirem à maneira como atingiram esses resultados extraordinários, os executivos sempre mencionam duas palavras: alinhamento e foco. [...] O *balanced scorecard* capacitou as primeiras adeptas a focalizar e alinhar suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros na estratégia da organização.

Desta forma, o BSC permite o alinhamento das estratégias, focalizando os recursos da organização em prol da execução estratégica, conforme figura 08.

Figura 08 – Alinhando e focalizando os recursos na estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000).

Para um maior entendimento quanto ao alinhamento estratégico que possibilita o *Balanced Scorecard* na organização, faz-se necessário conhecer seus princípios, conforme tópico seguinte.

2.4.2.5 Princípios básicos do BSC

Para a execução estratégica do BSC, as organizações devem observar a atuação de cinco princípios comuns a fim de focar no alinhamento estratégico para o perfeito atendimento das funções do *scorecard*, conforme detalha a figura 09.

Figura 09 – Princípios da organização focalizada na estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000).

Os cinco princípios do *Balanced Scorecard* preocupam-se com o alinhamento da estratégia, o que faz desta ferramenta uma facilitadora do processo de execução estratégica na organização. Desta forma, a seguir verificar-se, com mais profundidade, sobre o que se refere cada princípio.

2.4.2.5.1 Princípio 1 – Traduzir a estratégia em termos operacionais

O BSC deve traduzir a estratégia a que a empresa se propõe a seguir, por meio de seus objetivos, indicadores, metas e planos de ação devidamente estabelecidos e relacionados às atividades operacionais da organização, demonstrando quais as mudanças propostas e melhorias organizacionais conseqüentes destas mudanças.

“O *Balanced scorecard* fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de maneira coerente e imaginosa. Não seremos capazes de implementar a estratégia se não conseguirmos descrevê-la.” (KAPLAN & NORTON, 2000, p. 20). Desta forma, é necessário esforço máximo da equipe responsável pela implementação do *scorecard* a fim de se obter um mapa estratégico visual que seja reflexo do encaminhamento ao sucesso. De acordo com Tavares (2005, p. 355)

para desenvolver os resultados almejados, as organizações precisam capitalizar em capacidades e ativos – tangíveis e intangíveis – que já existem dentro dela. O BSC visa proporcionar uma combinação desses ingredientes, despertando os potenciais adormecidos na organização. A seguir coloca-os em relevo, tomando-se como base a estratégia. Esta será detalhada em metas e estas em indicadores para proporcionarem uma proposição única de valor para o mercado alvo da empresa. O pressuposto é que não se pode esperar implementar uma estratégia se esta não puder ser descrita.

Portanto, o *Balanced Scorecard* deve ser a tradução estratégica da empresa por meio da arquitetura lógica do mapa estratégico, uma vez que este unifica os componentes do BSC de forma a estabelecer relações de causa e efeito entre eles. Assim, as organizações podem contar com uma ferramenta compreensível e altamente eficaz.

2.4.2.5.2 Princípio 2 – Alinhar a organização à estratégia

As empresas são compostas por inúmeros setores, departamentos ou unidades de negócios, cada um desses com estratégias ou objetivos específicos que muitas vezes não espelham os objetivos da organização como um todo. Por esta razão, é preciso realizar um trabalho intensivo para alinhar todos os departamentos ou setores a buscar os objetivos gerais da organização, pois quando todas as unidades estiverem interagidas em seus rumos, o alcance dos objetivos da organização por inteira será de fácil atingimento. Segundo Tavares (2005, p. 355)

para que o desempenho da organização seja sinérgico, transformando-o em mais do que a soma das partes, a estratégia precisa ser integrada e alinhada à sua operacionalização. O alinhamento da estratégia deve ser considerado em torno do conceito de sinergia para emoldurar sua integração.

De tal modo, com o alinhamento estratégico aplicado na organização, a unidade de negócios trabalhando de forma coordenada, está garantida a integração para o alcance dos propósitos empresariais.

2.4.2.5.3 Princípio 3 – Transformar a estratégia em tarefa de todos

Este princípio diz respeito à necessidade de que todos os colaboradores da empresa possuam conhecimento quanto à estratégia a ser implementada, para que possam contribuir ativamente, durante a execução de suas tarefas cotidianas, em prol do êxito da organização. Conforme Tavares (2005, p. 355)

para que o BSC seja implementado, é necessário que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas atividades diárias de forma a contribuir para seu sucesso. Se todos a entenderem, estiverem motivados e procurarem sua maneira de fazer as coisas que contribuam para a sua consecução, a organização buscará sua visão com mais clareza.

Então, para a perfeita consecução e alcance das funções estratégicas do *scorecard*, a estratégia proposta deve ser buscada por todos aqueles que compõem o quadro de funcionários da empresa, sejam eles meros operários ou ocupem cargos de alto escalão.

2.4.2.5.4 Princípio 4 – Converter a estratégia em processo contínuo

Para a eficiente aplicação do *Balanced Scorecard* é vital o seguimento deste princípio. O BSC não pode ser estruturado e permanecer imutável, ele deve ser atualizado periodicamente, ou seja, de acordo com a consecução dos objetivos e metas iniciais, há de se avaliar seus efeitos gerenciais e definir novos objetivos em consenso com a atual situação da organização. De acordo com Tavares (2005, p. 355)

para a implementação da estratégia há necessidade de seu acompanhamento contínuo. A ligação entre estratégia e o dia-a-dia começa a ficar mais clara através de reuniões, encontros e pontos de checagem. Baseado no princípio de que a estratégia é um trabalho de todos, há razões para que seus participantes sejam encorajados a deter o conhecimento necessário à sua atividade.

Portanto, a estratégia proposta por meio do BSC deve ser qualificada como um processo contínuo, onde as prioridades da empresa são constantemente estudadas a fim de manter o crescimento de seu desempenho.

2.4.2.5.5 Princípio 5 – Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

O quinto princípio do *scorecard* trata do real envolvimento da equipe executiva, para que toda a organização esteja motivada e acredite nas mudanças organizacionais necessárias para o alcance do sucesso. A equipe responsável pela implementação do *Balanced Scorecard* deve estar totalmente engajada no processo e tornar conhecida a nova cultura na empresa, demonstrando os valores relevantes para a mesma e comunicando o quanto é imprescindível a adoção do método e a avaliação do desempenho organizacional. Para Tavares (2005, p. 356)

o fundamental para o desenvolvimento de qualquer estratégia é a mobilização efetiva de uma equipe executiva. A implementação de uma estratégia requer mudanças. À medida que o processo se desenvolve, os sistemas gerenciais existentes precisam ser modificados para consolidar o progresso e reforçar as mudanças. Como o ambiente competitivo está em constantes mudanças, as estratégias precisam desenvolver-se para refletir as mudanças nas oportunidades e ameaças. A estratégia precisa ser um processo contínuo. O papel da liderança é equilibrar a tensão entre a estabilidade e a mudança.

Deste modo, a liderança executiva da organização é a principal responsável pela mobilização da mudança pró-ativa e por angariar em cada funcionário um aliado na busca pela execução da estratégia.

2.5 IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA A EXECUÇÃO ESTRATÉGICA

Em face da ampliação das tecnologias atualmente utilizadas, a área da tecnologia da informação (TI) é cada vez mais responsável pelo desenvolvimento e integração de sistemas que permitam o acompanhamento em tempo real das ações da organização, principalmente no que se refere à estratégia. No entendimento de Cavalcanti (2007, p. 200): “O Sistema de Informações Gerenciais (SIG) integra dados e informações comparando o desempenho da organização com o que foi anteriormente planejado.” Segundo Costa e Almeida (2002, p. 76)

em um passado recente, o principal desafio da TI era alinhar suas

estratégias com a estratégia geral da organização. Hoje, o principal desafio da TI é acrescentar valor ao negócio. É o relacionamento como negócio, relacionamento entre empresa e clientes, empresa e fornecedores e fornecedores e clientes.

Desta forma, a TI deve priorizar os relacionamentos da organização e permitir a disseminação de sua estratégia a clientes e fornecedores. Conforme Costa e Almeida (2002, p. 78)

a TI desempenha importante papel em muitos sistemas. Foi criada, originalmente, para automatizar tarefas manuais. Posteriormente, teve seu uso intensificado na melhoria dos procedimentos internos e interdepartamentais das organizações. Há poucas décadas, ganhou espaço e não só passou a ser a ferramenta de apoio para todas as áreas funcionais das empresas, como também transcendeu os limites das organizações, abrangendo clientes e fornecedores.

Portanto, a TI passa a ser uma unidade de negócios que centraliza e possibilita atividades de acompanhamento da execução estratégica na organização. De acordo com Costa e Almeida (2002, p. 86)

quanto à estratégia, nota-se que cada vez mais a TI deixa de ser uma ferramenta de apoio à atividade da organização e passa a fazer parte do próprio *core business* das atividades. Essa observação vale não apenas para as empresas privadas, mas também para empresas públicas.

Deste modo, a TI permite comunicar a estratégia organizacional, revisá-la e acompanhar seus resultados. Sejam organizações privadas ou públicas, o sucesso será alcançado se houver a execução estratégica plena, e para tanto se faz necessário disseminá-la e comunicá-la, possibilitando seu acesso a qualquer momento. Conforme Kaplan e Norton (2000, p. 13)

as organizações de hoje necessitam de uma linguagem para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para a implementação da estratégia e que geram *feedback* sobre a estratégia. O sucesso exige que a estratégia se transforme em tarefa cotidiana de todos.

Logo, a execução estratégica depende de toda a equipe de colaboradores e líderes da organização, uma vez que haja um sistema que permita o conhecer e entender as escolhas estratégicas da organização a fim de implementá-las corretamente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração de uma pesquisa científica, faz-se necessário apresentar os procedimentos metodológicos, normas e especificações, que delimitarão as técnicas utilizadas no decorrer desta, salientando assim em um estudo organizado, sistêmico e cuidadosamente realizado conforme sua estruturação.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

A separação das tipologias da pesquisa se dará quanto: aos procedimentos e aos objetivos.

3.1.1 Pesquisa bibliográfica

Em relação aos procedimentos é utilizada a pesquisa bibliográfica. Pois, como coloca Santos (2004, p. 28)

são fontes bibliográficas os livros (de leitura corrente ou de referência, tais como dicionários, enciclopédias, anuários etc.), as publicações periódicas (jornais, revistas, panfletos etc.), fitas gravadas de áudio e vídeo, *websites*, relatórios de simpósios / seminários, anais de congressos etc. A utilização total ou parcial de qualquer dessas fontes caracteriza a pesquisa como bibliográfica.

Ela é evidenciada no momento em que há a apresentação dos conceitos relacionados ao tema de pesquisa, que será desenvolvido por meio de materiais já existentes, principalmente livros, artigos científicos, entre outras fontes bibliográficas.

3.1.2 Pesquisa documental

Será utilizada, também, quanto aos procedimentos, a pesquisa documental, uma vez que se fará uso de documentos públicos para a construção do modelo proposto na pesquisa. Na concepção de Lakatos e Marconi (2003, p. 174)

a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.

Nesta etapa da pesquisa, as fontes documentais utilizadas serão arquivos públicos municipais, tais como: documentos oficiais (relatórios e leis) e publicações parlamentares (atas, impressos e projetos de lei).

3.1.3 Estudo de caso

Será aplicado, ainda quanto aos procedimentos, estudo de caso, que conforme Sampieri (2006, p. 276)

é útil para assessorar e desenvolver processos de intervenção em pessoas, famílias, organizações, países, etc., e desenvolve recomendações ou cursos de ação a serem seguidos. Requerem descrições detalhadas do próprio caso e seu contexto.

Este estudo de caso será realizado na Prefeitura Municipal de Criciúma – SC, onde por meio da coleta de dados torna-se possível a consecução da pesquisa neste ente da administração pública.

3.1.4 Pesquisa participante

Em relação aos procedimentos, caracteriza-se ainda como pesquisa participante uma vez que a autora participa no quadro funcional da organização.

A pesquisa participante, de acordo com Silva e Grigolo (2002) é a pesquisa sobre a empresa, de forma participativa, caracteriza-se pela interação dos pesquisadores com os membros das situações investigadas.

3.1.5 Pesquisa exploratória

Quanto aos objetivos a pesquisa caracteriza-se como exploratória. Explorar, segundo Santos (2004, p. 25-26)

é tipicamente fazer a primeira aproximação de um tema e visa a criar maior familiaridade em relação a um fato, fenômeno ou processo. Quase sempre se busca essa familiaridade pela prospecção de materiais que possam informar ao pesquisador a real importância do problema, o estágio em que se encontram as informações já disponíveis a respeito do assunto, e até mesmo revelar ao pesquisador novas fontes de informação. Por isso, a pesquisa exploratória é quase sempre feita na forma de levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam/atuam na área, visitas a *websites* etc.

Esse tipo de pesquisa será utilizado pelo fato de que estudos referentes à execução estratégica é fato pouco disseminado nas organizações, principalmente na área pública, maior raridade quando voltado para uma prefeitura municipal.

3.1.6 Pesquisa descritiva

Também quanto aos objetivos, será utilizada a pesquisa descritiva. No que diz respeito a esta pesquisa Cervo e Bervian (2002, p. 66) esclarecem que

observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto no indivíduo tomado isoladamente, como de grupos e comunidades mais complexas.

Este tipo será aplicado, pois no estudo serão descritos aspectos teóricos que darão embasamento informacional ao assunto em questão, agregando conhecimento e valor ao estudo.

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

Quanto à abordagem da pesquisa problema, o estudo considera-se qualitativo.

De acordo com Sampieri (2006, p. 5)

o enfoque qualitativo, em geral é utilizado, sobretudo para descobrir e refinar as questões de pesquisa. Com frequência esse enfoque está baseado em métodos de coleta de dados sem medição numérica, como as descrições e observações. Regularmente, questões e hipóteses surgem como parte do processo de pesquisa, que é flexível e se move entre os eventos e sua interpretação, entre as respostas e o desenvolvimento da teoria. Seu propósito consiste em “reconstruir” a realidade, tal como é observada pelos atores de um sistema social predefinido.

Esta tipologia será utilizada, pois o estudo se dispõe a referenciar observações de autores renomados, descrever os aspectos condizentes à execução da estratégia e suas ferramentas e coletar dados para averiguação da real situação do tema.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para definir o universo da pesquisa faz-se necessário conceituar população e amostra.

População é um conjunto de pessoas, animais, ações ou casos que tenham uma ou mais características em comum, sendo que essas características podem ser utilizadas para defini-los. (APPOLINÁRIO, 2006).

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 252): “Amostra (enfoque qualitativo): unidade de análise ou conjunto de pessoas, contexto, eventos ou fatos sobre o qual se coletam os dados sem que necessariamente seja representativo do universo.”

Desta forma, como nesta pesquisa tem-se um estudo de caso específico, em apenas uma organização, não cabe caracterização de população e amostra para tal.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados serão observação e entrevista.

Quanto à coleta de dados por meio da observação, Lakatos e Marconi (2001, p. 107) relatam que: “[...] utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.”

Neste sentido, a observação será sistemática, ou seja, planejada e controlada, participante e individual.

Em relação à entrevista, no entendimento de Lakatos e Marconi (2003, p. 195)

[...] é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

A entrevista será semi-estruturada, a ser aplicada com o gestor municipal, o Exmo. Senhor Clésio Salvaro, Prefeito da referida instituição governamental, campo do estudo de caso; com o Comitê Gestor, órgão de *staff*, de apoio à decisão, responsável pela implementação estratégica nesta entidade, e, com o consultor do

SEBRAE (empresa contratada para auxiliar na elaboração do Planejamento Estratégico e na disseminação da cultura estratégica), contribuindo assim para com a pesquisa.

Desta forma, o estudo foi caracterizado como exploratório-descritivo de abordagem qualitativa, desenvolvido por meio de um estudo de caso, onde os dados coletados da organização em questão serão obtidos por meio de observação, entrevista semi-estruturada, e documentos fornecidos pela instituição pesquisada.

4 ESTUDO DE CASO

Esta parte do estudo contempla a elaboração do estudo de caso a partir da identificação do Planejamento Estratégico do Município de Criciúma, do *Balanced Scorecard*, e do software SIGEOR, utilizado para acompanhamento dos projetos e estratégias em ação e em estruturação, com o objetivo de referenciar a prática dos conceitos teóricos, constituindo em representação essencial para proporcionar a aplicabilidade do método de gestão em outras instituições.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A fundação do Município de Criciúma deu-se no século XIX, com a chegada de imigrantes provenientes da Itália, sendo que em 06 de janeiro de 1880 começou a ocupação efetiva das terras. O nome do Município, inicialmente Cresciúma, é originário de um capim, chamado deste mesmo nome, existente em grande quantidade às margens do rio da cidade. Durante muito tempo, Criciúma lutou politicamente com Araranguá, a qual pertencia como distrito, para tornar-se independente. Em 04 de novembro de 1925, finalmente foi sancionada a Lei 1.516, que instituía a Emancipação do município de Criciúma.

Criado o município de Criciúma, instalou-se oficialmente o Poder Executivo do Município de Criciúma, nascia, portanto, a Prefeitura Municipal de Criciúma, que em 01 de janeiro de 1926, tomava posse do cargo de Superintendente (Prefeito) o Senhor Marcos Rovaris, assumindo a casa de 1926 a 1930.

O prédio público desta organização está localizado na Rua Domênico Sônego, Nº 542 – Paço Municipal Marcos Rovaris – CEP: 88804-050 – Criciúma – SC. Abaixo, tem-se a visualização da fachada predial da PMC.

Figura 10 – Prefeitura Municipal de Criciúma



Fonte: Acervo Prefeitura Municipal de Criciúma.

A Prefeitura Municipal de Criciúma conta com os seguintes símbolos, conforme Lei nº 805: o brasão municipal, a bandeira municipal e o hino municipal. Além da utilização destes símbolos como forma de representação de suas ações, a PMC faz uso da logomarca criada. A seguir a evidenciação de tal simbologia.

Figura 11 – Símbolos da Prefeitura Municipal de Criciúma



Fonte: Acervo Prefeitura Municipal de Criciúma.

A seguir, apresenta-se alguns dados resumidos referentes ao município de Criciúma:

População – 192.236 habitantes (IBGE 2010)

Área – 235,6 Km²

Principais atividades econômicas – setor cerâmico (destaque mundial como segundo maior produtor de pisos e azulejos), indústria de moda e vestuário (terceiro maior pólo nacional de produção de jeans), além da indústria de plásticos descartáveis e de tintas e vernizes.

Índice de Desenvolvimento Humano – IDH – 0,822 (PNUD/2000)

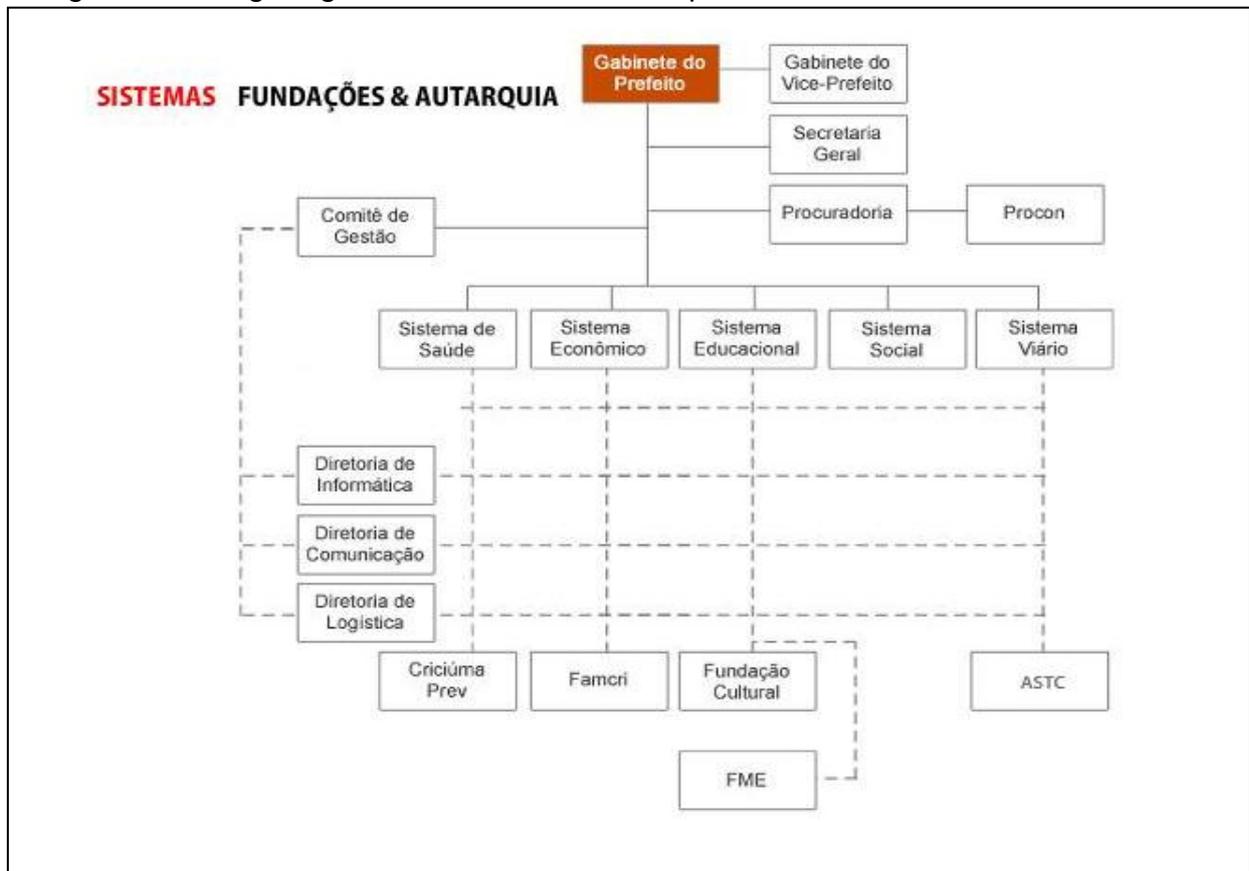
PIB – R\$ 2.791.692.467,00 (IBGE 2008)

PIB per capita – R\$ 14 927,40 (IBGE 2008)

Atualmente, o Município de Criciúma é comandado pelo Senhor Clésio Salvaro (PSDB), ocupante do cargo de Prefeito Municipal e o Senhor Márcio Búrigo (PP), ocupante do cargo de vice-prefeito do Município, eleitos em 2008 para comandar o governo deste município de 2009 a 2012.

O Governo do Município de Criciúma tem representado graficamente o seu organograma, demonstrando hierarquicamente a disposição das secretarias e órgãos municipais, conforme a figura 12.

Figura 12 – Organograma do Governo Municipal de Criciúma



Fonte: Plano de Gestão – “Criciúma para Resultados” – Prefeitura Municipal de Criciúma.

Desta forma, pode-se perceber a disposição das principais atividades municipais por meio da divisão em cinco sistemas primordiais: Saúde, Econômico, Educação, Social e Viário.

A iniciativa de reduzir o número de secretarias para apenas cinco, parte do ideal chamado “choque de gestão”, defendido pela atual administração, baseado nos resultados alcançados no governo de Minas Gerais, que pressupõe gastar menos com a máquina administrativa para fazer mais para a população.

Ligados as secretarias, têm-se os departamentos de informática, comunicação e logística, responsáveis pela prestação de assessoria aos Sistemas. E há, ainda, as fundações relacionadas também aos sistemas a quem são destinados os trabalhos de esporte, lazer, cultura e meio-ambiente, e, por último, as autarquias de prestação de serviços essenciais como previdência e transporte público.

Todos estes setores são diretamente comandados pelo Comitê Gestor, órgão de *staff*⁴ junto ao Prefeito, além da procuradoria e secretaria geral, que por sua vez, são subordinados aos gabinetes do vice-prefeito e do prefeito.

Este governo, sob comando dos Exmos. Srs. Clésio Salvaro e Márcio Búrigo, deu início à criação do PE, evidenciando a preocupação com a implementação da visão estratégica para a Prefeitura Municipal de Criciúma, planejamento este apresentado a seguir.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CRICIÚMA

O Planejamento Estratégico da cidade de Criciúma – SC, denominado “Plano de Gestão – Criciúma para Resultados” decorreu da necessidade de estabelecimento de estratégias e objetivos a serem almejados. A atual administração da Prefeitura Municipal de Criciúma foi a responsável pela implantação e utilização desta ferramenta, apresentado no ano de 2009, abrangendo a razão de ser da organização, sua visão estratégica, seus princípios, os programas de resultados e os planos de ações destes programas. No planejamento foram contempladas as metas da gestão para os exercícios de 2010-2020.

⁴ *staff* – Tradução: equipe de apoio.

O planejamento estratégico do município de Criciúma configura-se como um plano de objetivos e metas que os gestores de cada sistema de governo deve almejar. Para alcançar tais ideais até 2020, foram inicialmente previstos a execução de 185 projetos que podem contribuir significativamente para a transformação da administração municipal.

O objetivo de um planejamento deste porte é organizar, direcionar e determinar um Norte verdadeiro, além de comprometer a todos nos resultados e nas ações do governo.

Os objetivos estratégicos definidos no Planejamento Estratégico do Município buscam a qualidade fiscal e a gestão eficiente com o intuito de produzir resultados para a satisfação plena da sociedade.

O plano de gestão Criciúma para Resultados reforça a ideia de que o desenvolvimento econômico e o social é uma missão conjunta entre a gestão pública, iniciativa privada, organizações não-governamentais, universidade e a sociedade em geral. Por isto, a busca por definir os projetos essenciais para a população e o crescimento da cidade, em virtude de que todos passem a perseguir os mesmos objetivos.

É fundamental definir as pessoas diretamente ligadas à elaboração do projeto, desta forma, a equipe responsável pelo Planejamento Estratégico, parte fundamental para o sucesso, foi constituída por: Prefeito, vice-prefeito, Comitê Gestor, secretários dos sistemas da saúde, educação, social, econômico e viário, além dos gestores das fundações municipais do meio-ambiente, da cultura e do esporte, sendo estes considerados os departamentos de geração de resultado municipal, além da participação de mais de 500 servidores públicos, ligados diretamente as atividades-fim da PMC. O projeto contou, ainda, com a assessoria do SEBRAE.

Devido à importância do Planejamento Estratégico como suporte à execução estratégica, segue explanação referente aos elementos essenciais.

4.2.1 Missão da Prefeitura Municipal de Criciúma

Conforme a fundamentação teórica, a missão de uma organização representa a sua razão de existir, ou seja, qual o propósito dominante da mesma. Assim, a Prefeitura Municipal de Criciúma adota a seguinte missão:

“Promover uma gestão pública inovadora, dinâmica e transparente, voltada para Resultados.”

Assim sendo, a missão da PMC compromete-se com uma gestão inovadora, ou seja, estratégica, e voltada totalmente para a busca de resultados.

Definida sua missão, é preciso apresentar sua visão estratégica, o objetivo macro da organização.

4.2.2 Visão da Prefeitura Municipal de Criciúma

A visão da organização define previamente qual seu objetivo de longo alcance, como a organização quer ser vista ou reconhecida. A Prefeitura Municipal de Criciúma, por meio de suas iniciativas, pretende:

“Estar entre os três primeiros municípios do estado em Desenvolvimento Integrado e Qualidade de Vida, até 2020.”

Portanto, a PMC pretende, até o ano de 2020, ser referência estadual em Santa Catarina, e, sendo assim, estar entre os três primeiros municípios em Desenvolvimento Integrado e Qualidade de Vida.

Como qualidade de vida, a organização entende um município onde a população se sinta bem e tenha prazer em viver de forma saudável e integrada ao meio ambiente, onde todos os criciumenses tenham oportunidade de se desenvolverem e de se afirmarem como cidadãos. E como desenvolvimento integrado, a PMC deseja um município em constante crescimento sócio-econômico,

animador do desenvolvimento regional, fortalecendo a sua posição de cidade pólo, elevando a auto-estima das pessoas.

Uma vez estabelecida a visão da organização, deve-se destacar os princípios a serem seguidos pela organização, com a finalidade de exercer suas funções com valorização das ações.

4.2.3 Princípios da Prefeitura Municipal de Criciúma

Os princípios têm a função de direcionar e determinar um norte verdadeiro para os colaboradores da Prefeitura Municipal de Criciúma, balizando às tomadas de decisões e suas ações, as quais devem estar comprometidas com o planejamento estratégico e voltadas ao bem-estar dos cidadãos. São princípios da PMC:

- *Gestão transparente de recursos;*
- *Qualidade e prazo na prestação dos serviços;*
 - *Dinamismo e inovação;*
 - *Gestão compartilhada;*
- *Responsabilidade social e fiscal;*
 - *Respeito aos cidadãos.*

Deste modo, os princípios da PMC servem como base norteadora para a execução das atividades perante a população.

A seguir, deve-se estabelecer planos de ação para o alcance da visão estratégica da organização.

4.2.4 Planos de ação da Prefeitura Municipal de Criciúma

A Prefeitura Municipal de Criciúma possui detalhado em seu Planejamento Estratégico a execução prevista de 185 projetos que contribuirão significativamente para a obtenção de grandes resultados. A partir destes programas, têm-se definidos os planos de ação para a consecução adequada dos mesmos, com prazos e responsáveis estabelecidos.

Porém, devido ao fator “estratégico” desta ferramenta, e ao fato de estar em fase de estudo a permissão da divulgação de tais dados, os planos de ação não são contemplados neste trabalho, porém a essência destes estão concentrados no *Balanced Scorecard* e no *software SIGEOR*, que serão demonstrados a seguir.

Da elaboração do Planejamento Estratégico, surge o comprometimento da atual gestão em empreender esforços para que seja atingida a visão até o ano de 2020, focando no cumprimento da missão e valoração das ações pautadas segundo seus princípios.

A visualização resumida do Planejamento Estratégico – “Plano de Gestão Criciúma para Resultados” pode ser verificada na figura 13.

Figura 13 – Plano de Gestão – “Criciúma para Resultados”



Fonte: Plano de Gestão – “Criciúma para Resultados” – Prefeitura Municipal de Criciúma.

Na figura pode ser percebido que os resultados atingidos têm como público-alvo a população e a cidade. Os vetores estratégicos indicam uma série de ações intensivas e direcionadas para se atingir os objetivos da maneira mais eficaz. E os programas, por sua vez, referem-se a um conjunto de projetos que se relacionam, proporcionando o alcance da visão estratégica.

Da relevância da maximização das estratégias para o alcance dos objetivos, nasce o *Balanced Scorecard* na Prefeitura Municipal de Criciúma.

4.3 *BALANCED SCORECARD* DA PREFEITURA MUNICIPAL DE CRICIÚMA

De acordo com as informações provenientes do Planejamento Estratégico do Município de Criciúma, torna-se imprescindível a apresentação do *Balanced Scorecard* para a adequada representação do caminho estratégico.

Neste momento, há a necessidade de apresentar os objetivos e estratégias da PMC, destacadas no mapa estratégico da mesma.

4.3.1 Definição dos objetivos da Prefeitura Municipal de Criciúma

Definidos a missão, visão e princípios da PMC, deve-se evidenciar os objetivos da organização para a atingimento de sua visão estratégica: Estar entre os três primeiros municípios do estado em Desenvolvimento Integrado e Qualidade de Vida, até 2020.

Estes objetivos descrevem os principais pontos de alcance para a organização, sendo eles os norteadores das ações de seus usuários, permitindo melhorar seus resultados de desempenho.

São objetivos da Prefeitura Municipal de Criciúma:

- **Objetivo de Reconhecimento Público** – Aumentar a satisfação da população, assegurando melhores serviços nos sistemas: educação, saúde, social e viário.
- **Objetivo Financeiro** – Promover superávits financeiros, sendo a organização pública mais bem gerenciada do estado de SC, promovendo o desenvolvimento econômico do município.
- **Objetivo de Processos Internos** – Dinamizar os processos internos da organização, prezando a agilidade e cumprimento de prazos;
- **Objetivo de Aprendizado e Crescimento** – Aumentar a produtividade dos servidores, em prol da excelência da gestão e satisfação funcional, possibilitando o crescimento profissional do empregado.

Desta forma, as estratégias da PMC são estabelecidas de acordo com os propósitos específicos de alcance, admitindo ações ou iniciativas que acarretem na consecução dos objetivos macros.

4.3.2 Definição das estratégias da Prefeitura Municipal de Criciúma

As estratégias da Prefeitura Municipal de Criciúma destacam as proposições de resultados para tornar possível o alcance dos objetivos, e conseqüentemente, da visão da corporação. Para cada objetivo definido em cada perspectiva, faz-se necessário o estabelecimento de estratégias que vinculem ao resultado almejado.

São estratégias desta instituição:

Objetivo de Reconhecimento Público – Aumentar a satisfação da população, assegurando melhores serviços nos sistemas: educação, saúde, social e viário.

Estratégias:

- Garantir a qualidade na educação;
- Reduzir o número de famílias que vivem em situação de extrema pobreza;
- Garantir a qualidade no atendimento da Saúde;
- Revitalização urbana;
- Prestação de contas transparente e periódica;
- Maximizar o desenvolvimento por meio da elevação do número de criação de empregos;
- Incentivos fiscais.

Objetivo Financeiro – promover superávits financeiros, sendo a organização pública mais bem gerenciada do estado de SC, promovendo o desenvolvimento econômico do município.

Estratégias:

- Capitalização do fundo municipal – aumentar o valor de aplicações de investimentos;
- Receitas correntes – aumentar as transferências de recursos provenientes de parcerias com o Estado e a União;
- Receitas Tributárias – aumentar a base tributária, por meio de programas de fiscalização;
- Despesas correntes – redução das despesas, por meio de ações responsáveis e de controle;
- Fluxo de Caixa – gerenciar o fluxo de caixa de modo a preservar os superávits.

Objetivo de Processos Internos – dinamizar os processos internos da organização, prezando a agilidade e cumprimento de prazos.

Estratégias:

- Criar parcerias de fidelidade junto aos fornecedores;
- Utilizar os recursos orçamentários com qualidade;
- Informatização dos setores;
- Infra-estrutura adequada;
- Sistemas de informação eficazes;
- Promover a solução de problemas com agilidade;
- Adoção de controles gerenciais.

Objetivo de Aprendizado e Crescimento – aumentar a produtividade de empregados, em prol da excelência da gestão e satisfação funcional.

Estratégias:

- Ampliar capacidades de gestão;
- Desenvolver cultura de desempenho;
- Treinamentos;
- Participação nos resultados.

Deste modo, é possível verificar que para cada objetivo definido, a organização busca ações voltadas para possibilitar o sucesso estratégico. Estes objetivos e estratégias devem estar expressos em planos ou projetos que viabilizem sua implementação adequada.

Assim, com estes componentes definidos, tem-se a representação gráfica do BSC, que se trata da arquitetura do mapa estratégico da organização, demonstrando as relações entre as estratégias e objetivos, apoiando sob base firme a prospecção de valor da organização: sua missão, visão e princípios.

4.3.3 Mapa estratégico da Prefeitura Municipal de Criciúma

O mapa estratégico é o responsável pela representação gráfica do *Balanced Scorecard*, permitindo a visualização simplificada e entendimento fácil da proposição de criação de valor e estratégia.

Esta etapa da construção do BSC compreende a arquitetura dos objetivos e estratégias alinhados para a tradução da visão e missão organizacional, onde as informações contidas no Planejamento Estratégico são refletidas em uma cadeia de consecução de sucesso.

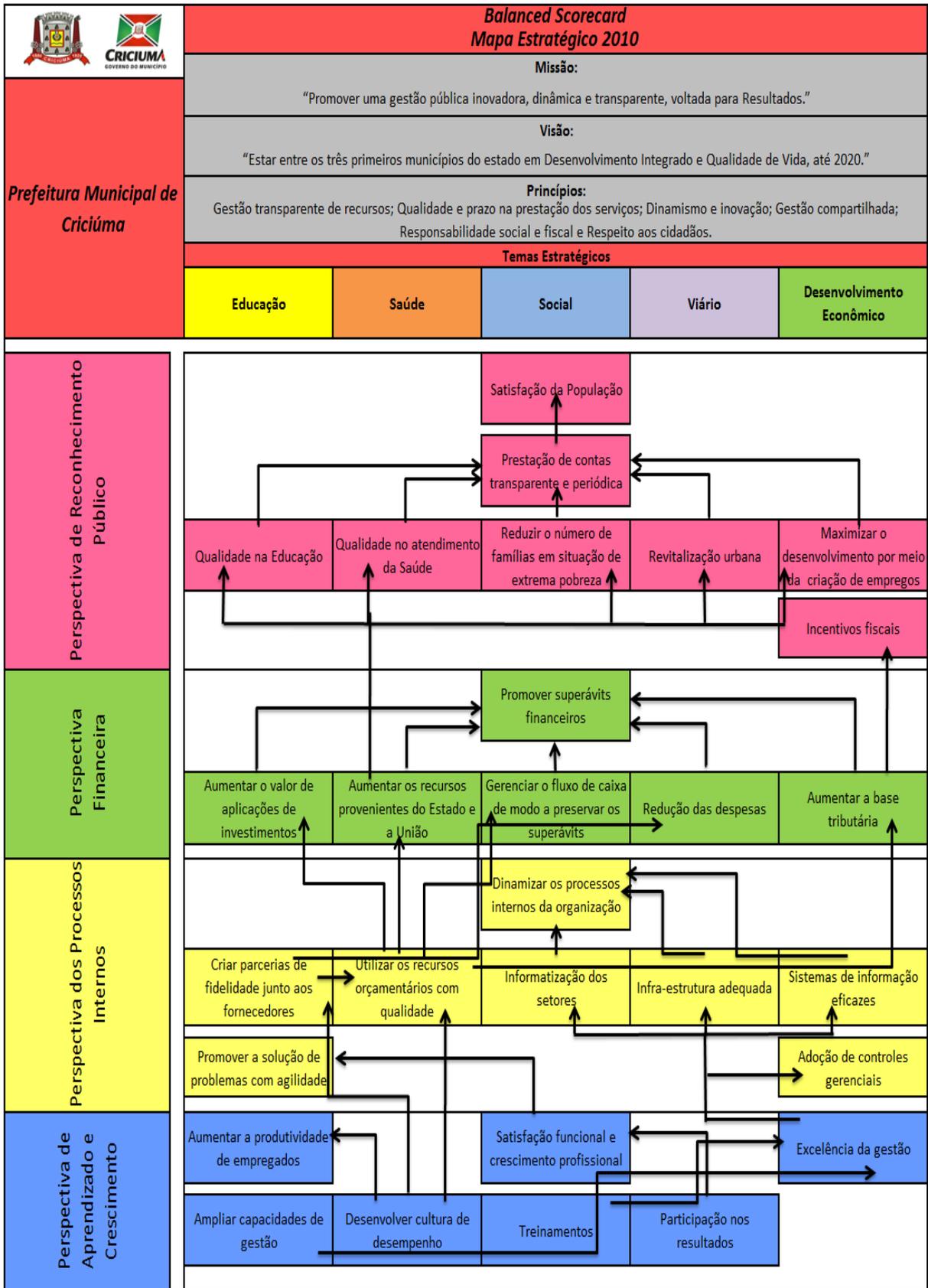
Para a construção deste Mapa estratégico foram levadas em conta as principais aspirações de resultado com as políticas públicas dispostas nos programas do Planejamento estratégico.

Entendem-se os objetivos e estratégias abaixo representadas como as principais para o alcance de resultados significativos, que possibilitem o destaque da organização em seu meio.

Os objetivos e estratégias são vinculados por meio de relações de causa e efeito, representadas pelas setas que interligam as ações, perfazendo em um sistema conjugado de estratégia, onde o alcance de determinado objetivo amplia a possibilidade do alcance de outros.

Na próxima figura, demonstra-se o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* para a Prefeitura Municipal de Criciúma.

Figura 14 – Mapa Estratégico da Prefeitura Municipal de Criciúma



Fonte: Elaborado pela autora.

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento tem como objetivo central a satisfação dos funcionários. Essa satisfação depende diretamente da estratégia de criação de um sistema de recompensa, ou seja, da participação nos resultados obtidos pela organização. O desenvolvimento da cultura de desempenho, vinculando o BSC ao planejamento estratégico, perfaz em aumento da produtividade dos empregados, fazendo com que estes trabalhem em prol da execução adequada das metas propostas. E, ainda, a excelência na gestão figura no alcance das estratégias de ampliação das capacidades, aplicação de treinamentos contínuos e mais uma vez da criação da participação dos resultados.

A perspectiva dos processos internos tem relação direta com a proposta de aumento de produtividade dos empregados e a sua satisfação, pois estes funcionários irão desempenhar suas funções com agilidade e comprometimento responsável com a busca de criação de resultados positivos internamente, dependendo, portanto, do alcance dos objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento. Esses resultados dependem ainda das ações de sua perspectiva, como: parcerias junto aos fornecedores, otimização da utilização dos recursos e qualificação dos processos e infra-estrutura interna.

Na perspectiva financeira, os resultados têm início com o atingimento das estratégias de criação de parcerias com fornecedores, que encaminha a organização para a redução das despesas, além da utilização qualificada dos recursos orçamentários que possibilita o aumento das receitas e a preservação dos superávits financeiros.

E por fim, a perspectiva de reconhecimento público, que almeja a satisfação da população. Essa perspectiva depende diretamente da gestão financeira da organização, uma vez que quanto maiores os recursos financeiros disponíveis, maiores serão os números de serviços ofertados e melhor desempenho dos programas de ação social.

Assim, pode ser percebido que as ações das diferentes perspectivas interrelacionam-se de forma a possibilitar a tradução da visão e missão da entidade.

4.4 SIGEOR – SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS

O SIGEOR – Sistema de Gestão Estratégica Orientada para Resultados – é um novo modelo de gestão que busca responder às novas demandas da sociedade para que as organizações, que operam com recursos públicos adotem políticas e práticas visando maior eficiência, eficácia, economicidade e efetividades no uso desses recursos.

Trata-se de um *software online*, desenvolvido pelo SEBRAE, com o objetivo de auxiliar a estruturação, o monitoramento e o gerenciamento de projetos. Apresenta um conjunto de funcionalidades formuladas de modo a viabilizar o acesso das informações estratégicas que compõem os projetos da organização.

É cada vez maior a necessidade de que os resultados obtidos pelas organizações sejam mensurados e comunicados, ou seja, que se traduzam em geração de mudanças e melhorias reais no seu público-alvo.

Para a geração destes resultados, faz-se necessária uma mudança profunda na forma de gestão da organização, que deve estar mais focada na melhoria da qualidade da prestação dos serviços e na produção de benefícios concretos à sociedade.

Desta forma, o SIGEOR surge com um enfoque gerencial que maximiza a capacidade das organizações de produzir resultados relevantes e de interesse do seu público-alvo, incorporando técnicas, práticas e modelos de gestão há muito utilizados por organizações privadas.

Os princípios que norteiam o SIGEOR são:

- Participação direta e efetiva dos beneficiários no planejamento dos projetos e ações da organização;
- Foco em resultados concretos para os beneficiários;
- Profissionalização e valorização das pessoas;
- Transparência e controle social das iniciativas empreendidas;
- Mobilização de parcerias e trabalho em rede;
- Uso intensivo de novas tecnologias de informação.

Portanto, o SIGEOR configura-se como uma nova forma de gestão, apoiada sob bases fortes de comprometimento, determinação e execução estratégica.

Para um melhor entendimento do próprio SIGEOR e de suas funcionalidades, a seguir discorre-se sobre suas particularidades.

4.4.1 SIGEOR na Prefeitura Municipal de Criciúma

O SIGEOR surgiu na Prefeitura Municipal de Criciúma junto do Planejamento Estratégico. Quando a atual administração assumiu os trabalhos perante a organização, uma das primeiras ações foi implantar o Planejamento Estratégico.

A partir deste momento, houve a contratação de consultoria do SEBRAE, que em parceria construiu o Planejamento Estratégico – Plano de Gestão “Criciúma para Resultados”, ainda em 2009. Como já havia disponível o recurso de utilização da tecnologia de informação SIGEOR, a Prefeitura Municipal de Criciúma, ainda na base de dados do SEBRAE, fez um treinamento e espécie de teste do *software*, por meio do cadastramento de cinco projetos (um de cada sistema: educação, social, saúde, econômico e viário), onde verificou a imensa gama de benefícios gerados pelo sistema de gestão na execução da estratégia.

No ano de 2010, após avaliações de gestores do SEBRAE, que julgaram a PMC capaz de assumir o sistema, houve a entrega do código fonte do SIGEOR, assim a organização passou a ser a detentora do poder de realizar alterações, melhorias e cadastramento de quantos projetos se fizerem necessários no sistema.

Assim, a Prefeitura Municipal de Criciúma foi pioneira entre as prefeituras do Brasil na implantação do SIGEOR. Isto demonstra a preocupação com a profissionalização da gestão pública.

Com todos os projetos cadastrados e o sistema em plena utilização, no ano de 2011, a PMC decide disponibilizar o acesso ao *software* para a população.

Desta forma, todas as metas do planejamento estratégico, executado desde o início de 2009 podem ser acompanhadas virtualmente pelo *site* oficial do município. Destaca ainda, que a população em geral e os

gestores públicos podem verificar o desempenho de cada projeto do governo, incluindo os recursos financeiros utilizados, os prazos de execução e a previsão de conclusão.

Cabe destacar que a disponibilização do acesso a população ao SIGEOR foi realizado em um evento que contou com a participação do Sr. Jorge Gerdau – consultor de gestão da administração da Presidente Dilma Rousseff, este, por sua vez, levou ao conhecimento da última a importância e as vantagens do sistema, o que levou a presidente a anunciar no início deste ano (2012), a adesão do Governo Federal a esta tecnologia de gerenciamento estratégica.

4.4.2 Demonstração das funcionalidades do SIGEOR

O SIGEOR da Prefeitura Municipal de Criciúma pode ser acessado através do endereço *internet* no *site* oficial do Município, em www.criciuma.sc.gov.br. Na página inicial do *site*, encontra-se na parte superior, uma linha de ícones com os principais *links*. Um deles é o ícone de acesso ao SIGEOR (destacado em vermelho), clicando no botão tem-se o direcionamento para a tela inicial do *software*.

Figura 15 – Site Oficial da Prefeitura Municipal de Criciúma



Fonte: Prefeitura Municipal de Criciúma.

A tela inicial do SIGEOR, disponível em <http://sigeor.criciuma.sc.gov.br>, é composta por uma ilustração que reflete os principais benefícios do sistema, o monitoramento, a estruturação, a avaliação e o gerenciamento de projetos. No canto superior esquerdo, há as possibilidades de se acessar o sistema via usuário e senha, para os servidores cadastrados, e pelo botão visitante, de acesso público.

Figura 16 – Tela inicial



Fonte: SIGEOR – Prefeitura Municipal de Criciúma

Ao entrar no sistema, se visualiza a página Filtro de Projetos. Nesta tela, tem-se acesso a um painel com o número total dos projetos cadastrados e os respectivos números de projetos por seus tipos e fases.

Pode-se verificar que os projetos estão subdivididos em *links* por Fundação e Sistemas. Além disto, os projetos têm classificação em atuação finalística, que dizem respeito àqueles que possuem resultado direto para a população e os de gestão interna, que se referem a atividades de processos de mudanças e melhorias internas. Estes são ainda sub-classificados em projetos em estruturação, aqueles que estão em fase de elaboração; gestão – em execução, aqueles que estão efetivamente em andamento; gestão – em revisão, projetos em fase de novo planejamento; encerrados, aqueles que foram cancelados; e, concluídos, terminados com sucesso.

Figura 18 – Apresentação situacional dos projetos

Usuário: Suporte ADM [alterar dados] [alterar senha] [sair]

TAMANHO DO TEXTO [A+] [A-] Projetos Monitoramento Documentos Administrador

Filtro de Parceiros > Projetos

Prefeitura Municipal de Criciúma

Atuação Finalística

Fundação/Sistema	Projeto	Fase	Atualizado	Restrição	Evolução
ASTC	Ampliação e Reforma da Estação Rodoviária de Criciúma	Em Execução	21/12/2011		
ASTC	Central de Monitoramento e Segurança	Em Estruturação	15/12/2011		
ASTC	Escola de Trânsito	Em Execução	20/12/2011		
ASTC	Fluxo do Trânsito no Entorno da UNESC/SATC	Em Estruturação	21/10/2011		
ASTC	Fluxo do Trânsito no entorno do Hospital São José	Em Estruturação	23/11/2011	R	
ASTC	Implantação da Central de Monitoramento Semafórico	Em Estruturação	15/12/2011		
ASTC	Interação com os CONSEG's - GGI	Em Execução	24/01/2012		
ASTC	Projeto PARE - Implantação de Placas de Trânsito	Concluído	30/09/2011		
ASTC	Reforma da Escada Rolante do Terminal Central	Em Estruturação	24/01/2012		
ASTC	Reforma do Terminal da Próspera	Encerrado	09/12/2011		
ASTC	Rota das Cargas	Em Estruturação	28/03/2011		

14:57 25/01/2012

Fonte: SIGEOR – Prefeitura Municipal de Criciúma

Nesta mesma tela, ao final da relação de projetos, pode-se visualizar a legenda de cores dos projetos. A cor verde significa que a ação está com desenvolvimento normal dentro dos prazos previstos, a cor vermelha refere-se à ação com desenvolvimento em atraso, o azul ao desenvolvimento concluído, o amarelo que existe dificuldade de superação naquela ação.

Figura 19 – Legenda de situação dos projetos

Sector	Project Name	Status	Start Date	Progress Bar
S. INFRAESTRUTURA	Reorganização e Requiramentação dos Bairros da Cidade	Em Estruturação	10/03/2011	Red
S. SAÚDE	Capacitação em Gerenciamento dos Coordenadores dos Serviços de Saúde	Em Revisão	21/11/2011	Blue, Green, Red
S. SAÚDE	Gestão de RH do Sistema de Saúde	Em Revisão	13/10/2011	Blue, Red
S. SAÚDE	Ginástica Laboral para os Servidores do Sistema de Saúde do Paço Municipal	Em Revisão	13/10/2011	Blue, Red
S. SAÚDE	Implantação da Metodologia de Planejamento, Monitoramento e Avaliação dos Serviços de Saúde	Em Execução	29/12/2011	Blue
S. SAÚDE	Informatização do Sistema de Saúde	Em Execução	22/11/2011	Blue, Green, Red
S. SAÚDE	Reestruturação da Vigilância Epidemiológica e Sanitária	Em Execução	01/12/2011	Blue, Green, Red
S. SAÚDE	Reestruturação do Almoxarifado do S. de Saúde com implantação da ISO 9001	Em Execução	23/11/2011	Blue, Green, Red
S. SAÚDE	Revisão e Publicação da REMUME - Relação Municipal de Medicamentos Essenciais	Concluído	14/11/2011	Blue
S. SAÚDE	Implantação de Protocolos para os Serviços de Saúde do Sistema de Saúde	Em Execução	15/11/2011	Blue, Red
S. SAÚDE	Matriciamento da Saúde Mental na Atenção Básica	Em Execução	28/09/2011	Blue, Red
S. SOCIAL	Articulação e Integração da Rede Sócio-assistencial	Em Execução	22/12/2011	Green
S. SOCIAL	Implantação de Metodologia dos Trabalhos e Indicadores dos Serviços de Ass. Social	Concluído	29/09/2011	Blue
S. SOCIAL	Implantação do Sistema e Aquisição de Equipamentos de Informática	Em Execução	09/01/2012	Blue, Green
S. SOCIAL	Prefeito Amigo da Criança	Em Execução	23/11/2011	Blue, Green
S. SOCIAL	Realização do Concurso Público para Profissionais do Sistema Social	Em Execução	17/11/2011	Blue, Green
S. SOCIAL	Realização do Diagnóstico da Realidade Social do Município	Em Execução	23/12/2011	Green

Legenda				
Desenvolvimento normal dentro dos prazos previstos	Desenvolvimento com atraso	Desenvolvimento concluído	Desenvolvimento com dificuldade	Projeto possui uma ou mais restrições

Fonte: SIGEOR – Prefeitura Municipal de Criciúma

Ao selecionar um projeto em específico, pode-se visualizar a árvore do projeto. Essa tela é constituída pelos componentes do projeto, tais como: público-alvo, objetivo geral, resultados pactuados, foco estratégico, resultados pactuados, premissas, situação atual, rede, documentos, evolução, gerenciamento, responsável, período e investimentos.

Esses componentes permitem identificar completamente o projeto, seus objetivos e os planos de ação para a sua consecução.

Figura 20 – Árvore do projeto

Gestão Estratégica Orientada para Resultados
Monitoramento | Estruturação | Avaliação | Gerenciamento

Projeto: S. INFRAESTRUTURA | Parque das Nações

Público-alvo
População do Município de Criciúma e visitantes da região sul do estado de Santa Catarina.

Objetivo geral
Disponibilizar, em uma área de 115.282,45 m², um espaço adequado para o desenvolvimento de atividades esportivas, de lazer e culturais, respeitando a história de colonização e do desenvolvimento econômico do município.

Resultados pactuados
1ª etapa do Parque das Nações construído, conforme memorial descritivo e planilha orçamentária.

Situação atual
A municipalidade possui duas áreas na Avenida Gabriel Zanello, muito próximas. A primeira estava instalada a Praça Cincinelo Napoleoni, ao lado do Criciúma Shopping. Pouco usada pela população e com falta de infraestrutura e equipamentos adequados, mas uma área fundamental para a expansão do Shopping. A outra, abandonada. O Governo do Município fez um leilão e vendeu a primeira, e com os recursos, planejou construir um espaço que atendesse a público de todas as idades e de diferentes classes sociais, para o desenvolvimento de atividades esportivas (grita de caminhada, quebra-cabeça, corrida, campo de futebol), lazer e culturais, constituindo a primeira etapa deste projeto, conforme memorial descritivo e planilha orçamentária, até abril de 2011.

Mapa da Localidade

Rede
Colaboradores: 0, Parceiros: 0

Comunicação
Agenda (0), Notícias (0)

Documentos
Fotos (0), Vídeos (0), Conteúdos (0), Outros (0)

Evolução
Atua: 0%
Tempo: 100%, Físico: 100%, Financeiro: 0%

Responsável
Gestor: Kátia M. Smielewski Gomes, S. Infraestrutura
E-mail: katiag@cricuma.sc.gov.br
Telefone: (48) 34310119

Período
Início: 03/08/2009, Término: 30/12/2011

Investimentos

Fonte: SIGEOR – Prefeitura Municipal de Criciúma

Ao acessar o botão gerenciamento, a tela apresenta as ações do projeto, o período de execução, a data de atualização, a situação da ação e a evolução Temporal, Física e Financeira.

Figura 21 – Painel de gerenciamento

Gestão Estratégica Orientada para Resultados
Monitoramento | Estruturação | Avaliação | Gerenciamento

Projeto: S. INFRAESTRUTURA | Parque das Nações

Gerenciamento

Nome	Período	Atualizado	Situação	Restrição	Evolução
Terraplenagem	Início: 03/08/2009 Término: 30/06/2011	15/03/2011	[Barra Azul]		Tempo: 100%, Físico: 100%, Financeiro: 0%
Desenvolvimento dos Projetos	Início: 03/08/2009 Término: 26/02/2010	14/03/2011	[Barra Azul]		Tempo: 100%, Físico: 100%, Financeiro: 0%
Licenciamento Ambiental	Início: 03/08/2009 Término: 30/06/2010	14/03/2011	[Barra Azul]		Tempo: 100%, Físico: 100%, Financeiro: 0%

Fonte: SIGEOR – Prefeitura Municipal de Criciúma

Ao acessar o ícone lupa de uma ação em específico, pode-se acessar o detalhamento da ação selecionada. Compõem os detalhes de uma ação: marcos críticos, produtos e o financeiro.

Nesta tela, têm-se os comentários da realização de cada ação preenchida pelo responsável do projeto.

Figura 22 – Detalhamento da ação

The screenshot displays the 'Detalhamento da Ação' (Action Detail) page in the SIGEOR system. The page is titled 'Home: S. INFRAESTRUTURA | Parque das Nações' and shows the action 'Terraplenagem' (Landfilling) with a 'Tipologia: Atuação Finalística'.

Detalhamento da Ação

Ação: Terraplenagem
 Descrição: Preparação do terreno, com conformação topográfica de acordo com projeto de implantação das obras
 Coordenador: Kátia M. Smielewski Gomes
 Entidade/Unidade: Prefeitura Municipal de Criciúma
 Início - Término: 03/08/2009 - 30/06/2011
 Financiador(es):

Marcos Críticos

Descrição	% esforço	Data Prevista	Data Realizada	Comentários
Estudo de topográfico realizado	50	07/08/2009	07/08/2009	
Terreno preparado	49	30/06/2011	29/06/2011	Devido a paralisação dos serviços de terraplenagem para a implantação das redes de distribuição de serviços (água, luz e logística), períodos de chuvas, pela determinação de se executar a terraplenagem da pista de skate (que será executada posteriormente) e pela inclusão de três academias da 3ª Idade, os serviços de terraplenagem serão concluídos em 30/12/10.
Ação encerrada	1	30/06/2011	30/06/2011	Ação concluída

Produto

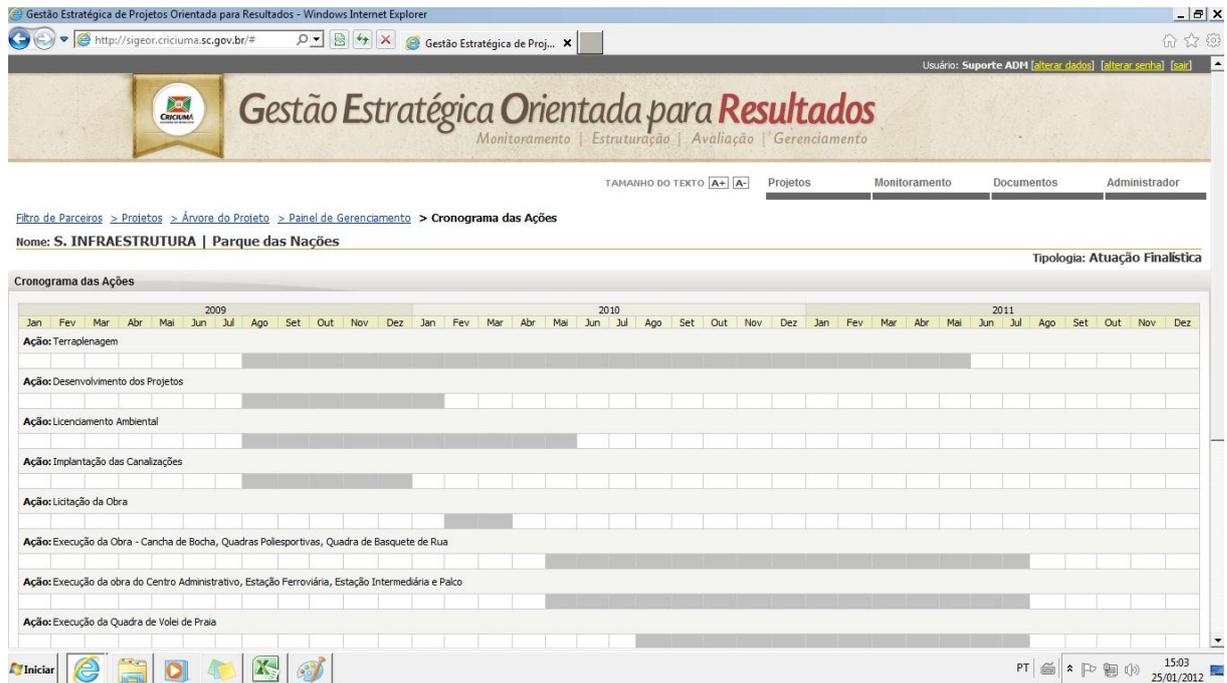
Descrição	Unidade de Medida	Meta Prevista	Meta Realizada
Terreno preparado	Unidade	1	0

Financeiro
 Nenhum registro encontrado

Fonte: SIGEOR – Prefeitura Municipal de Criciúma

Ao final da relação de ações de um projeto, encontra-se o *link* cronograma de ações. Nesta tela, é apresentado um gráfico de periodicidade das ações, permitindo uma visualização geral e rápida do andamento do projeto.

Figura 23 – Cronograma das ações



Fonte: SIGEOR – Prefeitura Municipal de Criciúma

Na árvore do projeto, por meio do guia documentação é possível visualizar as fotos de execução do projeto, mais uma forma de prestação de contas da execução estratégica do PE.

Figura 24 – Documentos e Fotos



Fonte: SIGEOR – Prefeitura Municipal de Criciúma

No menu monitoramento, existe a possibilidade de gerar um gráfico gerencial chamado visão geral de projetos. Pode-se selecionar por diversos níveis, por parceiro, por fundação ou sistema, por projeto, por tipologia, por fase, por gestor e ainda por monitor do projeto.

Figura 25 – Visão geral de projetos

The screenshot displays the 'Visão geral' (General View) interface within the SIGGEOR application. The page header includes the logo of Criciúma and the title 'Gestão Estratégica Orientada para Resultados', with sub-headers for 'Monitoramento', 'Estruturação', 'Avaliação', and 'Gerenciamento'. The user is identified as 'Suporte ADM' with options to 'alterar dados', 'alterar senha', and 'sair'. A navigation menu at the top right includes 'TAMANHO DO TEXTO', 'A+', 'A-', 'Projetos', 'Monitoramento', 'Documentos', and 'Administrador'. The main content area is titled 'Monitoramento > Visão geral' and 'Visão geral'. It features a form with the following fields and values:

Parceiro	Prefeitura Municipal de Criciúma
Fundação/Sistema	Todos
Projeto	Todos
Tipologia	Todas
Fase	Todas
Gestor	Todos
Monitor	Todos

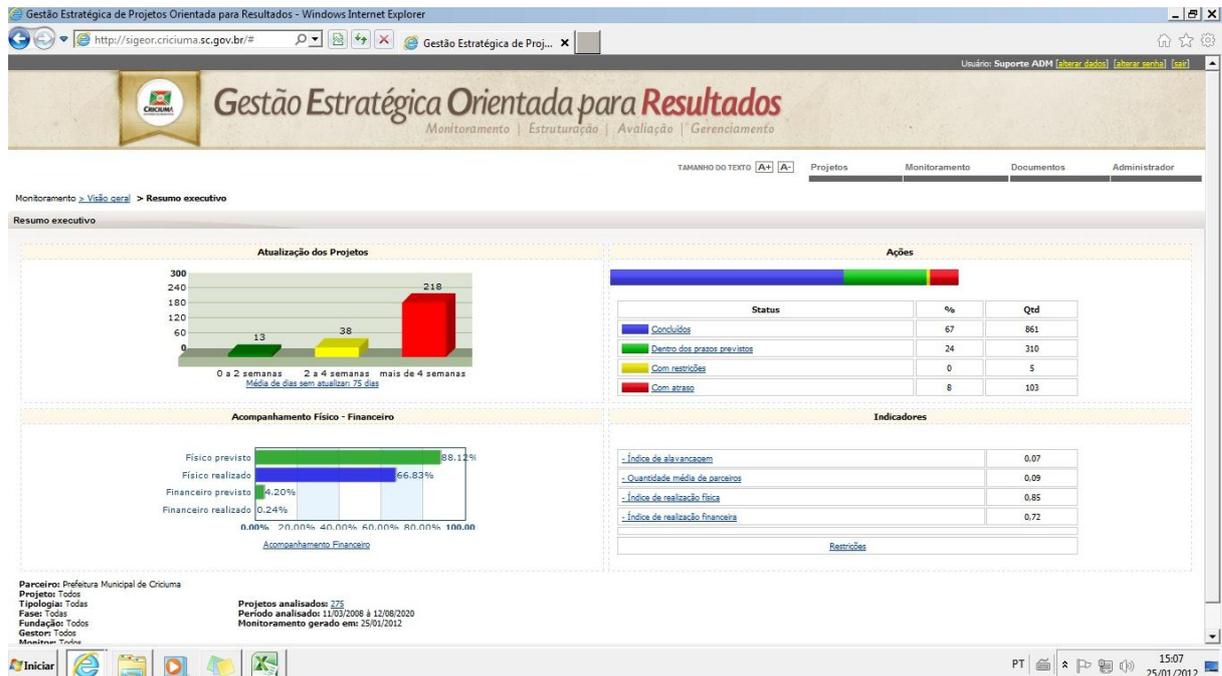
An 'Avançar' button is located below the form. The browser's taskbar at the bottom shows the system tray with icons for 'Iniciar', 'Internet Explorer', 'Explorador', 'Painel de Tarefas', and 'Execução de Tarefas', along with the date '25/01/2012' and time '15:06'.

Fonte: SIGGEOR – Prefeitura Municipal de Criciúma

Ao selecionar a opção Todos, tem-se a geração de um resumo executivo dos projetos. Este relatório é de permissão apenas dos administradores e coordenadores do SIGGEOR.

Neste relatório, resumidamente são apresentadas informações sobre a atualização dos projetos, o acompanhamento físico-financeiro, o gráfico situacional geral das ações de todos os projetos conjuntos, e alguns indicadores de eficiência e eficácia na execução dos projetos.

Figura 26 – Resumo executivo



Fonte: SIGEOR – Prefeitura Municipal de Criciúma

O *link* acompanhamento financeiro, demonstra os valores em reais de investimentos previstos e realizados para a execução dos projetos. Um gráfico geral é apresentado dividido por ano, e uma relação por projeto e sua participação nos indicadores também é apresentada na mesma tela.

Na Prefeitura Municipal de Criciúma, este ainda é um passo a ser dado, em busca de consolidar as informações por projeto, e que estas estejam em mesmas bases na contabilidade e nos portais de transparência, como o portal Contas Abertas do Município, os valores de investimentos ainda são dados incompletos. Porém, se tem a previsão de que ainda este ano, estas informações sejam prestadas com excelência.

Figura 27 – Acompanhamento financeiro



Fonte: SIGGEOR – Prefeitura Municipal de Criciúma

Ainda, no relatório de resumo executivo é possível filtrar as ações. Na figura seguinte apresenta-se a relação de ações em atraso, que possibilita que o coordenador geral do SIGGEOR cobre mais determinação na superação de possíveis desvios e encaminhe as atividades para a eficiente execução estratégica do projeto.

Figura 28 – Ações em atraso

Projeto	Ação	Início	Término	Atualizado
Abertura de Vias Estruturais - Prolongamento a Rua Araranguá	Negociação das desapropriações	01/03/2011	10/12/2012	16/11/2011
	Agregando Valor ao Produtor Rural do Município de Criciúma			
Ação	Constituição da Cooperativa de Produtores Orgânicos e Agronegócios	01/02/2011	23/12/2011	09/03/2011
	Projeto Aquisição de Equipamentos para o Desenvolvimento do Setor Agropecuário	08/07/2011	30/12/2011	13/07/2011
	Ampliação da E.M.E.L.E.F. Filho do Mineiro			
Ação	Instalações hidrosanitárias, elétricas e serviços complementares	26/12/2011	10/02/2012	23/12/2011
	Ampliação de Parcerias com a Iniciativa Privada			
Ação	Agendar reunião com empresários.	21/03/2011	19/12/2011	30/05/2011

Fonte: SIGGEOR – Prefeitura Municipal de Criciúma

No menu monitoramento, pode-se encontrar a tela de marcos críticos não superados. Isto permite focalizar na solução destas ações que estão comprometendo a consecução do projeto como um todo.

Figura 29 – Marcos críticos não superados

Marcos críticos não superados

Parceiro: Prefeitura Municipal de Criciúma

Status	Descrição	% esforço	Data Original	Data Prevista	Comentários	Ação	Projeto
	Constituição da equipe multidisciplinar	10		28/02/2011		Elaboração da Lei	Reorganização e Regulamentação dos Bairros da Cidade
	Início do levantamento dos bairros oficiais e não oficiais e análise dos limites existentes	10		15/03/2011		Elaboração da Lei	Reorganização e Regulamentação dos Bairros da Cidade
	Autorização do Secretário para abertura do processo de licitação	10		25/03/2011		Contratação de empresa especializada	Recadastramento dos Imóveis Irregulares
	Encaminhamento do processo de licitação	20		31/03/2011		Contratação de empresa especializada	Recadastramento dos Imóveis Irregulares
	Ação encerrada	1		29/04/2011		Contratação de empresa especializada	Recadastramento dos Imóveis Irregulares

Fonte: SIGEOR – Prefeitura Municipal de Criciúma

Neste mesmo sentido, tem-se a tela marcos críticos revisados que diz respeito aqueles marcos críticos não superados, que com o auxílio do coordenador do SIGEOR e da administração municipal foram revisados e superados, permitindo a execução da ação e o andamento do projeto para a sua conclusão breve.

Figura 30 – Marcos críticos revisados

Status	Descrição	% esforço	Data Original	Data Prevista	Data Realizada	Comentários	Ação	Projeto
	Levantamento de dados conforme manual PPAC	79	10/10/2011	08/03/2010	31/08/2010	Preenchimento do mapa PPAC situação 2009	Mapeamento da situação 2009	Prefeito Amigo da Criança
	Ação encerrada	1	29/07/2011	30/04/2010	30/04/2010		Ampliação, serviços iniciais, demolição, locação da obra, fundação	Ampliação e Reforma da Escola Marclio Dias de Santiago
	Inserção dos dados no sistema da Abrinq/PPAC - mapa	20	25/10/2011	01/09/2010	03/12/2010	Inserção dos indicadores no sistema da ABRINQ	Mapeamento da situação 2009	Prefeito Amigo da Criança
	Ação encerrada	1	27/10/2011	20/12/2010	17/09/2010	Fim do preenchimento.	Mapeamento da situação 2009	Prefeito Amigo da Criança
	Conclusão das obras civis	60	15/04/2011	10/01/2011	18/05/2011	Ação realizada.	Execução da construção civil da obra	Construção do CEREST - Centro de Referência em Saúde do Trabalhador
						No mes de janeiro foi		

Fonte: SIGEOR – Prefeitura Municipal de Criciúma

No menu Administrador, de acesso permitido apenas ao administrador do sistema, pode-se encontrar a tela de cadastro de parceiros. No caso da PMC podem ser considerados parceiros aqueles que possuem convênios assinados junto a ela, atualmente são: BADESC, CASAN, Governo do Estado e Governo Federal.

Figura 31 – Parceiros

Parceiro	UF
BADESC	SC
CASAN	SC
Governo do Estado de Santa Catarina	SC
Prefeitura Municipal de Criciúma	SC

Fonte: SIGEOR – Prefeitura Municipal de Criciúma

Também no menu administrador, pode-se verificar a relação de usuários. O cadastro é composto por nome de usuário, nome completo, *e-mail*, telefone, celular, CPF, órgão parceiro, perfil (que diz respeito ao nível de acesso às informações) e troca de senha (para casos de esquecimento de senhas).

Figura 32 – Usuários

Usuário: Suporte ADM [alterar dados] [alterar senha] [sair]

Gestão Estratégica Orientada para Resultados
Monitoramento | Estruturação | Avaliação | Gerenciamento

TAMANHO DO TEXTO [A+] [A-] Projetos Monitoramento Documentos Administrador

➔ **Usuários**

Cadastrar Novo

(total: 108 usuários)

	Usuário	Nome	E-mail	Telefone	Celular	CPF	Parceiro	Perfil	Senha	
		64066	Abrahão Artur de Souza	obras@criciuma.sc.gov.br	(48) 3431-0070	-	506.265.079-87	Prefeitura Municipal de Criciúma\Prefeitura Municipal de Criciúma	- Estratégico	
		15361	Adriana Maria Franco	sistemadesaude@criciuma.sc.gov.br	(48) 3445-8402	-	02067253964	Prefeitura Municipal de Criciúma\Prefeitura Municipal de Criciúma		
		100045	Adriano Boaroli	adriano@astc.sc.gov.br	(48) 3462-3841	-	930.461.989-91	Prefeitura Municipal de Criciúma	- Estratégico	
		2975	Ana Elisa Fernandes	anaelisa@criciuma.sc.gov.br	(48) 3445-8912	-	909.421.759-72	Prefeitura Municipal de Criciúma\Prefeitura Municipal de Criciúma		
		53307	Ana Losso	analosso@criciuma.sc.gov.br	(48) 3431-9454	-	846.633.599-49	Prefeitura Municipal de Criciúma	- Estratégico	
		64282	Ana Maria Ramos Meller	anameller@criciuma.sc.gov.br	(48) 3445-8930	-	893.836.489-53	Prefeitura Municipal de Criciúma	- Estratégico	
		64473	Ana Paula Colombo Plácido	paulaplacido@criciuma.sc.gov.br	(48) 3431-0003	(48) 9164-5307	062.276.679-19	Prefeitura Municipal de Criciúma	- Estratégico	
		2	André Ruaro	andre@astc.sc.gov.br	(48) 3462-3800	-	030.499.969-51	Prefeitura Municipal de Criciúma	- Estratégico	

PT 15:21 25/01/2012

Fonte: SIGEOR – Prefeitura Municipal de Criciúma

Ainda neste mesmo menu, administrador, o *software* permite a criação da linha decisória, que se refere a quais usuários receberão um *e-mail* de aviso caso uma restrição seja cadastrada.

Figura 33 – Linha decisória



Fonte: SIGEOR – Prefeitura Municipal de Criciúma

Esta ação permite que restrições que não correspondam à realidade sejam cadastradas apenas para justificar o não cumprimento da ação no prazo.

4.4.3 Resultados na Prefeitura Municipal de Criciúma com o SIGEOR

Para a Prefeitura Municipal de Criciúma, o SIGEOR possibilitou a conclusão de mais de 70% dos projetos previstos inicialmente no Planejamento Estratégico em 2009, além da superação de metas que estavam previstas para serem alcançadas apenas em 2020. Também permitiu a superação de índices propostos por organizações como a ONU e o MS para 2050.

A metodologia adotada no Planejamento estratégico foi maximizada com a adesão do *software* SIGEOR, que permite que *online*, por isto independente de tempo e/ou espaço, e em tempo real, os projetos sejam conhecidos, gerenciados, cobrados e concluídos com sucesso.

Portanto, mesmo que o prefeito ou o vice-prefeito estejam em viagem, ou funcionários estejam de férias, a informação estará disponível e disseminada para todos. Isto permite que não haja motivações para a não realização das atividades ou que não se conheçam as ações a serem colocadas em prática.

Desta forma, o SIGEOR direciona a organização para a consecução dos seus objetivos, permitindo o alcance da visão estratégica definida no seu Planejamento Estratégico.

A execução estratégica na Prefeitura Municipal de Criciúma foi amplificada com a utilização deste sistema, conforme demonstra o número de projetos concluídos antes e depois do SIGEOR.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A organização pública, conhecida muitas vezes por seu descaso com a preocupação informacional e tomada de decisão apurada, carece de ferramentas inovadoras que permitam uma gestão planejada e comprometida com projetos e, essencialmente, com a população, não sendo mais aceitável uma gestão meramente atendente ao tribunal de contas e a lei de responsabilidade fiscal.

Assim sendo, é necessária a constante busca pela excelência estratégica da organização, dos seus processos, das atividades dos colaboradores, da otimização das aplicações dos recursos. Para tanto, não apenas o Planejamento Estratégico do Município pode alcançar com eficiência estes objetivos, mas, também, o *Balanced Scorecard* que surge como ferramenta complementar para a implementação estratégica. Estas duas ferramentas constituem-se num importante passo para a criação de uma cultura pública estratégica, preocupada com atingimento de metas e, ainda, com o envolvimento do seu quadro funcional, na busca de tal intento.

Neste contexto, o SIGEOR é apresentado como a inovação tecnológica para gerenciamento do PE na busca em prol do objetivo macro da organização: o cumprimento de sua missão, satisfazendo os cidadãos, e o alcance de sua visão, perfazendo em satisfação própria, ou seja: o sucesso organizacional.

Assim, com esta ferramenta de acompanhamento contínuo, o SIGEOR constitui-se num poderoso fator de mudança em direção ao melhoramento dos serviços públicos e ao crescimento da satisfação da população, por meio de estratégias simples, mas benéficas, sem oneração dos cofres públicos.

O estudo apresentado neste trabalho, contemplando estudo de caso prático, referente à utilização do SIGEOR como ferramenta de gerenciamento e acompanhamento de resultados por meio do relacionamento interativo com o planejamento estratégico municipal, gera benefícios para o desenvolvimento de políticas públicas e a criação de serviços para o pleno atendimento social. Além de inovar o pensamento público referente aos desafios políticos, sociais, humanos, financeiros e de decisão.

No município de Criciúma – SC, objeto do estudo de caso deste trabalho, o Planejamento Estratégico tem se mostrado eficiente e relevante no processo de inovação gerencial e ações pautadas pelo comprometimento organizacional. Sendo

que a utilização do software SIGEOR maximiza a capacidade de alcance de sucesso das estratégias, ações e controles municipais.

No que tange as contribuições efetivas deste trabalho, destaca-se a possibilidade das atividades de planejamento, execução e controle serem exercidas também pelos munícipes, colaboradores e usuários diretos ou indiretos dos serviços da PMC, por meio do conhecimento, colaboração e interação nos projetos, deixando então de serem funções específicas e dependentes apenas do gestor municipal, descentralizando, enfatizando e agilizando, portanto, a atuação pública, permitindo assim o envolvimento e o conhecimento situacional do município.

Também se considera importante o fato de que o estudo contribui para pesquisas e estudos práticos em outros municípios, fazendo assim com que se dissemine a utilização de ferramentas estratégicas, permitindo que o projeto seja propagado e utilizado como fonte de relevância política, social e de gestão.

Conclui-se, então, que o SIGEOR contribui expressivamente para uma reformulação da cultura organizacional, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos do município.

REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, Fabio. *Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2006. 209p.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 326p.
- CAVALCANTI, Marly. **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação. sos brasileiros**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 499p.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.
- COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002. 344 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; REIS NETO, Mário Teixeira. **Estratégia empresarial: o desafio nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006. 325 p.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. 799 p.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344 p.
- _____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.
- _____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 411 p.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão estratégica participativa: teoria e prática para criação de organizações que aprendem**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007. 205 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007a. 279p.

_____. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 5. ed São Paulo: Atlas, 2007b.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007c.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CRICIÚMA. **A cidade: história**. Disponível em: http://www.criciuma.sc.gov.br/historia_cidade.php. Acesso em: 24 de novembro de 2011 às 14h30min.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CRICIÚMA. **Plano de gestão: Criciúma para resultados**. Criciúma, SC: Governo Municipal de Criciúma/Sebrae, 2009.

SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pillar Baptista. **Metodologia da pesquisa**. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 583p.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2004.

SANTOS, Roberto Vatan dos. **Controladoria: uma introdução ao sistema de gestão econômica - GECON**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, Marise Borba de; GRIGOLO, Tânia Maris. **Metodologia para iniciação científica: a prática da pesquisa e da extensão II**. Florianópolis: UDESC, 2002.

SILVA, José Alberto Teixeira da; SANTOS, Roberto Fernandes dos; SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do *balanced scorecard***. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.