

**UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (Mestrado)**

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

---

## **UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP**

### **PROGRAMA DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

# ***Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica***

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Paulista – UNIP.

Área de Concentração: Gestão da Informação

Linha de Pesquisa: Modelos e Ferramentas para Gestão da Informação

Projetos de Pesquisa: Processos de Desenvolvimento e Operação de Sistemas de Informação

Orientador: Prof. Dr. Ivanir Costa

**Roberto Aures Antonio de Moura**

**SÃO PAULO**  
**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MOURA, Roberto Aures A.

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica / Roberto Aures A. Moura – São Paulo, 2009.

Dissertação (Mestrado) – Apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista, 2009.

Área de Concentração: Gestão da Informação

Linha de Pesquisa: Modelos e Ferramentas para Gestão da Informação

Orientador: Prof. Dr. Ivanir Costa

À  
Minha esposa Marlei, pelo amor  
que nos uniu e que nos fortalece a  
cada dia.

Aos meus filhos, Roberto, Nathan e  
Luiza, que me inspiram e me  
motivam a viver intensamente.

Aos meus Pais, pela minha  
existência e que sempre me  
incentivaram nos estudos.

Em especial, ao professor Ivanir  
Costa, pelo apoio e dedicação.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus pela força e determinação em superar os desafios, sem esmorecer.

A minha esposa Marlei, por sempre estar ao meu lado em todos os momentos de nossas vidas.

Aos meus pais, Salvador Aures de Moura e Dilma de Moura que me presentearam com a oportunidade de estudar e que sem eles, eu não estaria neste momento, escrevendo mais uma parte da minha história.

Ao meu orientador Prof. Dr. Ivanir Costa, que prontamente atendeu ao convite para me apoiar no desenvolvimento dos trabalhos acadêmicos ao longo desses anos e pelas valiosas contribuições em todo o programa.

Ao Prof. Dr. Mauro de Mesquita Spínola, pelos ensinamentos e considerações em sala de aula sobre o desenvolvimento de artigos.

Ao Prof. Dr. Marcelo Schneck de Paula Pessoa, pela atenção e dedicação nos ensinamentos em sala de aula.

Ao Prof. Dr. Antonio Roberto Pereira Leite de Albuquerque, pelas discussões, sugestões e por ter atendido prontamente ao convite para ser membro da banca examinadora.

Ao Prof. Dr. José Paulo Alves Fusco, pelas contribuições e considerações na apresentação dos trabalhos em sala de aula.

Ao Prof. Dr. Oduvaldo Vendrametto, pelas discussões que levaram a um entendimento mais amplo da vida acadêmica.

Ao Prof. Dr. Marco Antonio Pinheiro da Silveira, que prontamente atendeu ao convite para ser membro da banca examinadora.

Aos amigos, Prof<sup>a</sup>. Mestra Márcia Auriani e Prof. Mestre Rubens Sales, pela determinação de ambos que, mesmo sem perceberem, me inspiraram para que eu decidisse fazer o mestrado.

Ao amigo Jorge Redda, que através da simplicidade e atitude demonstra tantos ensinamentos.

A amiga Andréa Martins, pela amizade, paciência e apoio na revisão deste trabalho.

Ao amigo Prof. Mestre Maurício Duque, que com seu jeito descontraído e responsável nos ensina a viver a vida mais leve.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da UNIP, pelo apoio e estímulo.

Ao Programa de Suporte à Pós-graduação de Instituições de Ensino Particulares (PROSUP).

A todos os colegas da UNIP que, assim como eu, decidiram fazer o mestrado ou doutorado, para contribuir com a sociedade na melhoria da

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (Mestrado)**

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

---

educação do nosso País, e que certamente, se refletirá em melhores condições para nossos filhos, netos e bisnetos.

E por fim, a todos os funcionários da secretaria de Pós-graduação, mestrado e doutorado da UNIP, pelo pronto atendimento, em especial, ao Edvan, Fernanda e Leila.

## SUMÁRIO

ABSTRACT.....	12
LISTA DE FIGURAS .....	13
LISTA DE TABELAS .....	24
LISTA DE GRÁFICOS .....	15
LISTA DE ABREVIATURAS .....	16
CAPÍTULO I.....	17
1 INTRODUÇÃO.....	17
1.1. Descrição da Dissertação .....	20
1.2. Objetivo.....	21
1.3. Justificativa.....	21
1.4. Delimitação da pesquisa .....	23
1.5. Cenário da Empresa 1 .....	24
1.6. Cenário da Empresa 2 .....	25
1.7. Metodologia.....	26
1.8. A Escolha pela Estratégia de Pesquisa.....	28
1.9. Estrutura do Trabalho.....	31
CAPÍTULO II.....	33
2. AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS .....	33
2.1. O que é uma empresa?.....	35
2.2. O que é estratégia?.....	36
2.3. O que são processos? .....	38
2.4. O que é formalizar processos? .....	39
2.5. Critérios de Avaliação de Processos de Negócios.....	40
2.6. TI na Área de Negócios.....	46
2.6.1 Benefícios oferecidos pelo uso de TI .....	48
2.7. Ferramentas de Gestão Estratégica .....	50
2.7.1 CRM.....	52
2.7.2 ERP.....	53
2.7.3 BI 55	
2.7.3.1 Tecnologias chave do BI.....	57
2.7.3.2 Características do BI.....	59

CAPÍTULO III .....	61
3. FATORES MOTIVADORES PARA AQUISIÇÃO DE SOLUÇÃO DE APOIO AO NEGÓCIO .....	61
3.1. Custos .....	61
3.2. Pessoas .....	63
3.3. Retenção de Clientes .....	66
3.4. Concorrência .....	67
CAPÍTULO IV .....	69
4. ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE CASO .....	69
4.1. Protocolo e Roteiro de Pesquisa .....	70
4.1.1. Carta de Apresentação .....	71
4.1.2. Termo de Confidencialidade .....	72
4.1.3. Documento de Visão Geral .....	72
4.1.4. Procedimentos Operacionais .....	73
4.1.5. Perfil dos Entrevistados vs. Objetivos Específicos .....	73
4.1.6. Questionário da Pesquisa .....	74
CAPÍTULO V .....	75
5. RESULTADOS E AVALIAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO .....	75
5.1. Contato inicial .....	75
5.2. Método de aplicação da pesquisa de campo .....	76
5.3. Resultados .....	77
5.3.1. Empresa 1 .....	77
5.3.1.1. Respostas da pesquisa realizada em 21/março/09 .....	79
5.3.1.2. Comentários da pesquisa realizada em 21/março/09 .....	81
5.3.1.3. Respostas da pesquisa realizada em 30/março/09 .....	83
5.3.2. Empresa 2 .....	85
5.3.2.1. Respostas da pesquisa realizada em 14/abril/09 .....	86
5.3.2.2. Comentários da pesquisa realizada em 14/abril/09 .....	88
5.3.2.3. Respostas da pesquisa realizada em 20/abril/09 .....	90
5.4. Avaliação dos resultados .....	92
5.4.1. Empresa 1 .....	95
5.4.1.1. Ordem decrescente das notas do executivo .....	95
5.4.1.2. Ordem decrescente das notas da alta gerência .....	97
5.4.1.3. Consolidação das notas do executivo .....	100

5.4.1.4.	Consolidação das notas da alta gerência .....	101
5.4.1.5.	Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência ( <i>total</i> concordância ou concordância) .....	102
5.4.1.6	Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência ( <i>leve</i> concordância ou leve discordância) .....	104
5.4.1.7	Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência ( <i>discordância</i> ou total discordância).....	105
5.4.2.	Empresa 2.....	106
5.4.2.1.	Ordem decrescente das notas do executivo .....	107
5.4.2.2.	Ordem decrescente das notas da alta gerência.....	109
5.4.2.3.	Consolidação das notas do executivo.....	111
5.4.2.4.	Consolidação das notas da alta gerência .....	112
5.4.2.5.	Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência ( <i>total</i> concordância ou concordância) .....	113
5.4.2.6	Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência ( <i>leve</i> concordância ou leve discordância) .....	114
5.4.2.7	Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência ( <i>Discordância</i> ou total discordância) .....	115
5.4.3.	Média ponderada da Empresa 1 ( <i>executivo e alta gerência</i> ) .....	116
5.4.4.	Média ponderada da Empresa 2 ( <i>executivo e alta gerência</i> ) .....	120
5.4.5.	Média ponderada comparativa (Empresa 1 e Empresa 2) .....	123
5.4.6.	Média ponderada comparativa em ordem crescente (Empresa 1 e Empresa 2) .....	126
CAPÍTULO VI.....		130
6.	CONCLUSÃO .....	130
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		136
APÊNDICE A: CARTA DE APRESENTAÇÃO.....		141
APÊNDICE B: TERMO DE CONFIDENCIALIDADE .....		143
APÊNDICE C: DOCUMENTO DE VISÃO GERAL.....		144
APÊNDICE D: PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS .....		146
APÊNDICE E: PERFIL DOS ENTREVISTADOS VS. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....		147
APÊNDICE F: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....		148

## **RESUMO**

As empresas brasileiras buscam atender melhor ao cliente e aumentar as vendas de seus produtos e serviços. A competitividade está cada vez mais acirrada devido ao aquecimento do mercado e a concorrência. Esta competitividade obriga a cadeia produtiva a reduzir custos e buscar um diferencial competitivo para não entrar em colapso. Este problema foi o que motivou uma concessionária a revisar e formalizar seus processos de negócios para implantar a gestão estratégica de clientes. Por outro lado, há uma empresa de consultoria de tecnologia de *software* que não formalizou seus processos de negócios. Com as entrevistas, aplicação de questionários, documentos multimídias e com um embasamento teórico pretende-se reforçar a aplicabilidade dos conceitos envolvidos no estudo dessas duas empresas. O objetivo deste trabalho é apresentar alguns critérios empíricos para apoio à tomada de decisão: Em quais condições devemos formalizar ou não os processos de negócios na automação da gestão estratégica?

Palavras-chave: Processos de negócios; Concorrência; Competitividade; Automação da Gestão Estratégica.

## **ABSTRACT**

The Brazilian companies looking to better serve customers and increase sales of their products and services. The competition is increasingly fierce due to heating of the market and competition. This competition requires the production chain to reduce costs and get a competitive differential for not to collapse. This was what motivated a concession to revise and formalize their business processes to implement the strategic management of customers. Furthermore, a consulting company for technology, software, not formalized their business processes. In interviews, use of questionnaires, documents and multimedia with a theoretical aim is to enhance the applicability of the concepts involved in the study of these two companies. The objective of this work is to present some empirical criteria to support decision-making: in which conditions must we formalize or not business processes in the automation of strategic management?

**Keywords:** business processes, Competition, Competitiveness, Automation of Strategic Management.

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1:** Pressões de negócio e respostas organizacionais. Fonte: adaptado de Albertin (2002).

**Figura 2:** Apresentação de critérios para tomada de decisão. Fonte: Do autor.

**Figura 3:** Estrutura do Trabalho

**Figura 4:** Missão, visão e os objetivos. Fonte: Pereira (2007). Revista Portal BPM, edição No. 02.

**Figura 5:** Fases de desenvolvimento de *software*, adaptando-se a abordagem clássica para as necessidades do desenvolvimento de sistemas BPM. Fonte: Barcelos e Gustavo (2007). Revista Portal BPM, edição No. 02.

**Figura 6:** Perspectiva de tecnologia de informação e organização. Fonte: adaptado de Albertin (2002) *apud* Sampler (1998).

**Figura 7:** Estratégicas de tecnologia de informação. Fonte: Albertin (2002) *apud* adaptado de Earl (1998).

**Figura 8:** Benefícios oferecidos pelo uso de tecnologia de informação. Fonte: Albertin e Albertin (2005).

**Figura 9:** Infraestrutura de sistemas e sistemas chaves em uma empresa. Fonte: adaptado de Sharif, Irani e Love (2005).

**Figura 10:** Arquitetura completa de um sistema inteligente. Fonte: Shi e Zhang (2008)

**Figura 11:** Diagrama de um sistema de BI.

## LISTA DE TABELAS

**Tabela 1:** Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.  
Fonte: Adaptado de Cosmos Corporation *Apud* Yin (2005).

**Tabela 2:** Respostas da pesquisa realizada em 21/março/09.

**Tabela 3:** Comentários da pesquisa realizada em 21/março/09.

**Tabela 4:** Respostas da pesquisa realizada em 30/março/09.

**Tabela 5:** Respostas da pesquisa realizada em 14/abril/09

**Tabela 6:** Comentários da pesquisa realizada em 14/abril/09.

**Tabela 7:** Respostas da pesquisa realizada em 20/abril/09.

**Tabela 8:** Ordem decrescente das notas do executivo da Empresa 1.

**Tabela 9:** Ordem decrescente das notas da alta gerência da Empresa 1.

**Tabela 10:** Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência da Empresa 1 (total concordância ou concordância).

**Tabela 11:** Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência da Empresa 1 (leve concordância ou leve discordância).

**Tabela 12:** Ordem decrescente das notas do executivo da Empresa 2.

**Tabela 13:** Ordem decrescente das notas da alta gerência da Empresa 2..

**Tabela 14:** Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência da Empresa 2 (total concordância ou concordância).

**Tabela 15:** Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência da Empresa 2 (leve concordância ou leve discordância).

**Tabela 16:** Média ponderada Empresa 1.

**Tabela 17:** Média ponderada Empresa 2.

**Tabela 18:** Média ponderada comparativa Empresa 1 e Empresa 2.

**Tabela 19:** Média ponderada comparativa em ordem crescente Empresa 1 e Empresa 2.

## LISTA DE GRÁFICOS

**Gráfico 1:** Consolidação das notas do executivo Empresa 1.

**Gráfico 2:** Consolidação das notas da alta gerência Empresa 1.

**Gráfico 3:** Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência Empresa 1 (total concordância ou concordância).

**Gráfico 4:** Respostas coincidentes do executivo e alta gerência Empresa 1 (leve concordância ou leve discordância).

**Gráfico 5:** Respostas coincidentes do executivo e alta gerência Empresa 1 (discordância ou total discordância)

**Gráfico 6:** Consolidação das notas do executivo Empresa 2.

**Gráfico 7:** Consolidação das notas da alta gerência Empresa 2.

**Gráfico 8:** Respostas coincidentes do executivo e alta gerência Empresa 2 (total concordância ou concordância).

**Gráfico 9:** Respostas coincidentes do executivo e alta gerência Empresa 2 (leve concordância ou leve discordância).

**Gráfico 10:** Respostas coincidentes do executivo e alta gerência Empresa 2 (discordância ou total discordância).

**Gráfico 11:** Gráfico de conclusões.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

- BI:** *Business Intelligence;*
- BPM:** *Business Process Management;*
- BPMS:** *Business Process Management System;*
- CRM:** *Customer Relationship Management;*
- ERP:** *Enterprise Resource Planning;*
- ETL:** *Extract Transform Load;*
- KPI:** *Key Performance Indicator;*
- OLAP:** *Online Analytical Processing;*
- ROI:** *Returns of Investments;*
- SCM:** *Supply Chain Management;*
- TI:** Tecnologia da Informação.

## **CAPÍTULO I**

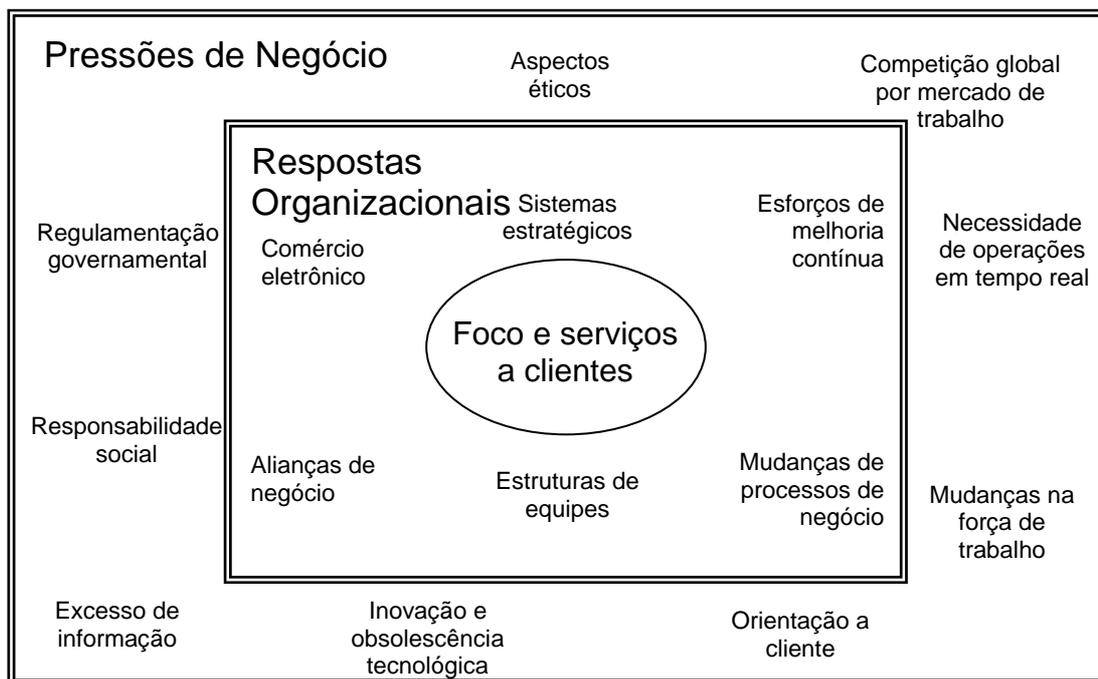
### **1 INTRODUÇÃO**

O mercado local e global cada vez mais competitivo mobiliza as empresas a buscar formas de reduzir custos e aumentar a eficiência e a eficácia de suas ações através de melhorias e mudanças em seus processos (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005). Entretanto, reduzir custos tem limites para as empresas. Atender a uma demanda de clientes com facilidade de mudança de fornecedor, devido à competição de mercado, também é outro importante desafio.

Com as pressões que as empresas têm que administrar para manterem-se competitivas no mercado, as diversas ferramentas aplicadas na gestão de empresas para as atividades de compras, vendas, faturamento e contabilidade, entre outras, passam a ser preponderante para garantir o mesmo nível de competitividade.

Na figura 1, ilustram-se as pressões de negócios e as respostas organizacionais necessárias para que as empresas obtenham sucesso. Tudo isso é irrelevante para os clientes que buscam menores preços e melhores serviços.

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.



**Figura 1:** Pressões de negócio e respostas organizacionais. **Fonte:** adaptado de Altertin (2005).

Neste cenário, a tomada de decisão por uma formalização ou não dos processos de negócios baseado em critérios bem definidos pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas, Costa Neto (2007) e Kerlinger (1980), conforme ilustra a figura 2.

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.



**Figura 2:** Apresentação de critérios para tomada de decisão. **Fonte:** Do autor.

De acordo com Costa Neto (2007), tem-se:

- As empresas ou executivos tendem a acreditar cegamente em suas próprias experiências e tomar decisões sem considerar informações e metodologias que podem trazer resultados satisfatórios;
- Entretanto, não se pode afirmar que a melhor decisão resultará num melhor resultado, pois as informações e as realidades

necessárias podem não estar disponíveis no momento em que se decide.

### **1.1. Descrição da Dissertação**

Esta dissertação é parte integrante do projeto de pesquisa Processos de Desenvolvimento e Operação de Sistemas de Informação, iniciado em 1º de agosto de 2007, através do programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Paulista, na área de concentração Gestão da Informação, linha de pesquisa Modelos e Ferramentas para Gestão da Informação.

O documento está dividido em seis capítulos. O capítulo I é introdutório, onde se busca apresentar os cenários, contextualizar o problema, descrever a metodologia, o objetivo e o escopo do trabalho. No capítulo II são realizadas as revisões bibliográficas relacionadas ao tema, que darão subsídios para o desenvolvimento do trabalho.

Os fatores motivadores para aquisição de solução de apoio ao negócio estão relacionados no capítulo III. No capítulo IV são apresentadas como foram realizadas as pesquisas de campo, baseados na metodologia de estudo de caso e, nos capítulos seguintes, serão avaliados os resultados

dos dados coletados nessa pesquisa de campo para as conclusões, considerações e sugestões de trabalhos futuros.

## **1.2. Objetivo**

O objetivo deste trabalho é apresentar alguns critérios empíricos baseados na pesquisa realizada em duas empresas que automatizaram a gestão estratégica, para apoiar à tomada de decisão em formalizar ou não os processos de negócios.

## **1.3. Justificativa**

Todos os processos de negócios em qualquer empresa são importantes e podem ser causa de prejuízos devido à desorganização. Ainda nos dias de hoje, a desorganização nas empresas possivelmente são causadas pelo afã que os executivos têm de buscar atalhos para reduzir etapas (CRUZ, 2001).

Numerosas organizações não conseguem preparar os processos necessários para gerenciar as mudanças e customizações a serem feitas, por exemplo, para os sistemas ERP's (*Enterprise Resource Planning*) que criam diferenciais competitivos, (BARNES, 1999). Segundo MARTIN (1998), estima-se que cerca de 90% das implementações de ERP terminam atrasadas ou acima do orçamento e quase 50% não alcançam os resultados desejados. Por essa razão são consideradas implantações custosas e problemáticas de uma nova ferramenta de gestão estratégica.

É comum utilizar tecnologia da informação para organizar processos, quando o correto seria organizá-los antes, para que o uso da tecnologia da informação pudesse ser otimizado (CRUZ, 2001).

Esses autores contribuíram com informações necessárias para realizar este estudo de caso em empresas que adotaram ferramentas de gestão estratégica.

Os fatores motivadores deste trabalho são:

- Verificação prática da aplicação dos conceitos de processos de negócio com foco nos clientes através destes estudos;
- Verificar a importância do uso dos processos de negócios para desenvolver as mudanças necessárias, visando preparar a empresa para as oscilações e desafios do mercado;
- Contribuir com as organizações ou executivos através das definições de critérios empíricos e metodológicos para melhorar a qualidade das decisões.

#### **1.4. Delimitação da pesquisa**

As empresas estudadas nesta pesquisa pertencem a diferentes indústrias. Inicialmente é importante esclarecer porque foram estudados casos de empresas de diferentes segmentos de mercado.

Os dois casos foram escolhidos com o propósito de exemplificar como definir os critérios em empresas com atuação em áreas distintas.

Na Empresa 1, o foco está na formalização dos processos de negócios, e na Empresa 2, o foco está em não se ter considerado a formalização dos processos de negócios, ambos os casos para a implantação de uma ferramenta de gestão estratégica.

Os questionários terão como foco:

1. Necessidade de melhorar a relação com os clientes, devido a concorrência;
2. Necessidade de automatizar os seus processos de negócios para torná-los mais competitivos;

Esta pesquisa não se aprofunda nos conceitos apresentados, pois eles servem apenas para dar uma visão geral.

## 1.5. Cenário da Empresa 1

Este estudo de caso foi realizado em parceria com uma empresa do setor automobilístico. Por questões institucionais, corporativas e de políticas internas vigentes, a empresa simplesmente será denominada Concessionária. Esta Concessionária tem a concessão e pertence a uma das principais montadoras de automóveis do País, que identificaremos como Montadora.

Localizada no interior paulista, a Concessionária também atua em cinco cidades que juntas compõem cerca de 220 mil habitantes e contribuiu significativamente com o desenvolvimento deste trabalho.

Os problemas que levaram a Empresa 1 a revisar os processos de negócios foram a dificuldade para retenção de clientes, alta dependência financeira das vendas de veículos novos, oscilações nas vendas, riscos de mercado (concorrência composta por concessionárias da mesma marca e de outras marcas, agências de automóveis multimarcas e mercado informal) e pós-vendas com atitude passiva, sendo compreendida como custo necessário num momento crítico e decisivo para o futuro da organização.

Além da necessidade de mudança cultural promovida pela alta direção, com a colaboração dos funcionários e a contribuição dos líderes, a empresa transformou-se num modelo de gestão estratégica eficiente e eficaz

voltada para o cliente e, desta forma, se manteve diferenciada através da satisfação de seus clientes e dos resultados obtidos.

## 1.6. Cenário da Empresa 2

Este segundo estudo de caso foi desenvolvido em parceria com uma empresa do segmento de tecnologia que distribui *software* de gestão corporativa e presta serviços de implementação e consultoria para diversas indústrias do mercado. Por ser uma das principais distribuidoras de *software* e também por questões institucionais e políticas internas vigentes, será identificada simplesmente como Consultoria de *Software*. Esta Consultoria de *Software* é uma multinacional que está presente no Brasil e em mais quatro países das Américas e Europa.

Trata-se de uma empresa com grandes desafios. O primeiro deles é proveniente de uma crise de identidade em relação ao seu posicionamento no mercado. Historicamente, esta organização comercializa e implanta *softwares* de gestão corporativa que devido a sua vasta experiência e capacitação de seus funcionários em um determinado tipo de *software*, ao longo de anos, sentiu as pressões de negócios e, como consequência, a dificuldade em obter êxito.

Outros problemas identificados são as vendas com oscilações, custos fixos elevados, riscos de mercado (concorrência da área de serviços da proprietária do *software*, outras consultorias e distribuidoras, necessidade de blindar a carteira de clientes e desenvolver ações direcionadas aos clientes com maior potencial para a oferta de novos produtos e serviços, e por fim, a pós-venda com atitude passiva, sendo compreendida como custos necessários).

Esses desafios fizeram com que a empresa decidisse optar pela implantação de uma ferramenta de gestão estratégica de clientes, sem considerar a revisão dos processos de negócios. Os resultados obtidos e a falta de um horizonte promissor foram os fatores críticos de sucesso que contribuíram para desmotivar os funcionários, que trabalhavam sem perspectivas de crescimento na empresa, causando um *turn-over*<sup>1</sup> elevado.

## 1.7. Metodologia

Metodologia é o conjunto de métodos, regras, argumentos e teorias utilizadas em determinada disciplina, e sua aplicação (FERREIRA, 2008).

---

<sup>1</sup> *Turn-over*: pessoas que deixam de trabalhar na empresa e novas pessoas que entram na empresa para trabalhar.

Segundo Gil (2002), a pesquisa pode ser definida como um processo formal e sistemático para o desenvolvimento de um método científico com o objetivo de encontrar respostas para os problemas ou fazer algo de forma mais eficiente ou eficaz.

Metodologia da pesquisa aponta amplamente, o início e a orientação de um movimento de pensamento, cujo esforço e intenção direcionam a produção de um novo conhecimento, num horizonte de possibilidades sociais e historicamente definidas (GÓMEZ, 2000).

Com o objetivo de contribuir com a escolha da metodologia utilizada nesta pesquisa, segundo Boaventura (2004), a pesquisa pode ser entendida como um processo sistemático de solução de um problema, ainda não resolvido ou passível de uma solução, em que há de se considerar se o problema está situado no passado, no presente ou no futuro. Se o problema situa-se no passado, utiliza-se a pesquisa histórica, devido aos dados e sua interpretação originarem-se de fontes documentais de eventos passados. Caso o problema situa-se no presente, pode-se usar o estudo de caso, levantamento ou a pesquisa experimental. E por último, numa perspectiva futura, pode-se indicar a pesquisa-ação.

Esta pesquisa, por tratar de um problema presente nas organizações, utiliza a metodologia estudo de caso (GIL, 2002; BOAVENTURA, 2004). Através do estudo de caso é possível investigar preservando as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, como por exemplo, processos organizacionais e administrativos, (YIN, 2005).

## 1.8. A Escolha pela Estratégia de Pesquisa

Quando e por que escolher estudos de caso sobre algum tópico? Um experimento seria a melhor escolha do que um estudo de caso? Um levantamento é a melhor opção? Uma pesquisa histórica?

Segundo Yin (2005), essas e outras escolhas são diferentes estratégias de pesquisas. Para cada uma dessas estratégias de pesquisa existe uma diferente maneira de coletar e analisar provas empíricas, de acordo com sua própria lógica. Conseqüentemente haverá vantagens e desvantagens, sendo assim, para obter melhor aproveitamento de uma estratégia de estudo de caso, é necessário conhecer essas diferenças.

A tabela 1 apresenta como cada uma das três condições: (a) tipo de questão de pesquisa proposta, (b) extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais atuais e (c) grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos, se relacionam às cinco principais estratégias de pesquisa que estão sob discussão: (i) experimentos, (ii) levantamentos, (iii) análise de arquivos, (iv) pesquisas históricas e (v) estudos de caso (YIN, 2005).

Em seguida, será discutida a importância de cada uma dessas três condições descritas, considerando as diferenças entre as cinco estratégias apresentadas.

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

**Tabela 1:** Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa. **Fonte:** Adaptado de Cosmos Corporation *Apud* Yin (2005).

ESTRATÉGIA	FORMA DE QUESTÃO DE PESQUISA	EXIGE CONTROLE SOBRE EVENTOS COMPORTAMENTAIS	FOCALIZA ACONTECIMENTOS CONTEMPORÂNEOS
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/ Não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	sim

Na tabela 1, coluna 1, tipos de questões da pesquisa (YIN, 2005 *Apud* HEDRICK, BICKMAN & ROG, 1993), se há questões do tipo “como” e “por que” surgem três possibilidades de escolhas de estratégias, sendo experimentos, pesquisas históricas e estudos de casos, e são questões *explanatórias*<sup>2</sup>. Segundo Yin (2005), tais questões lidam com ligações operacionais e que necessitam serem traçadas ao longo do tempo e não consideradas como repetições ou incidências.

Esta pesquisa não é considerada um experimento, pois a exemplo de (YIN, 2005 *Apud* BRADSHAW, 1999), seria pouco provável que houvesse confiança em um levantamento de dados ou em uma análise de arquivos. Além disso, são considerados experimentos quando é possível manipular o comportamento de forma direta, precisa e sistemática (YIN, 2005).

Conforme mostra a tabela 1, coluna 2, controle sobre eventos comportamentais e na mesma tabela, coluna 3, enfoque em acontecimentos

<sup>2</sup> Explanar: v.t.d. 1. Tornar plano, fácil, claro. 2. Esclarecer, explicar. (FERREIRA, 2008).

contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos, e partindo-se do princípio de que o foco desta pesquisa trata de questões do tipo “como” e “por que”, a escolha pela estratégia de pesquisa histórica não se aplica a este estudo, pois ela trata do passado “morto”, segundo (YIN, 2005).

Por outro lado, a escolha pela estratégia de pesquisa estudo de casos é a mais adequada a este trabalho por permitir que se examine acontecimentos contemporâneos e a impossibilidade de manipular comportamentos relevantes, permitir a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas envolvidas, isto é, o estudo de casos tem a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2005).

Assim sendo, os problemas que esta pesquisa aborda, conforme citado anteriormente, são atuais nas empresas e por isso, descarta-se a possibilidade de uma pesquisa histórica, e sendo ratificada a escolha pela pesquisa estudo de casos.

## 1.9. Estrutura do Trabalho

Este trabalho é desenvolvido considerando a estrutura apresentada na figura 3.



Figura 3 – Estrutura do Trabalho

Após este primeiro capítulo introdutório, o Capítulo II – Automação de Processos de Negócios - apresenta uma revisão conceitual para o estabelecimento das definições e conceitos envolvidos com processos de negócios, Critérios de Avaliação de Processos de Negócios, TI na área de negócios e Ferramentas de gestão estratégica (CRM, ERP, BI).

O Capítulo III – Fatores Motivadores para Aquisição de Solução Automatizada de Apoio do Negócio - fornece o embasamento teórico para o

entendimento dos aspectos envolvidos com os custos, colaboradores internos, retenção de clientes e concorrência.

O Capítulo IV – Elaboração do Estudo de Casos - aborda os principais aspectos envolvidos em relação às evidências (YIN, 2005), que auxiliam na tomada de decisão para a revisão dos processos de negócios.

O Capítulo V – Resultados e Avaliação da Pesquisa de Campo - aborda os detalhes da aplicação da pesquisa nos casos estudados.

O Capítulo VI – Conclusão - apresenta a conclusão e discute as contribuições relevantes para outras pesquisas.

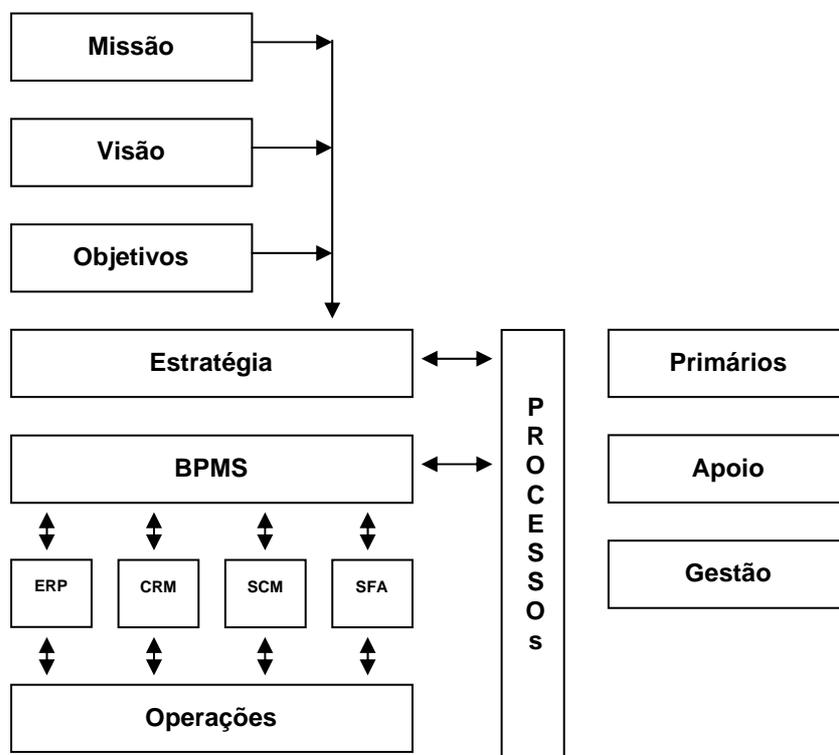
E, finalmente, Referências Bibliográficas - apresenta a lista das referências bibliográficas que foram pesquisadas e referenciadas durante os estudos e elaboração deste trabalho.

## CAPÍTULO II

### 2. AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

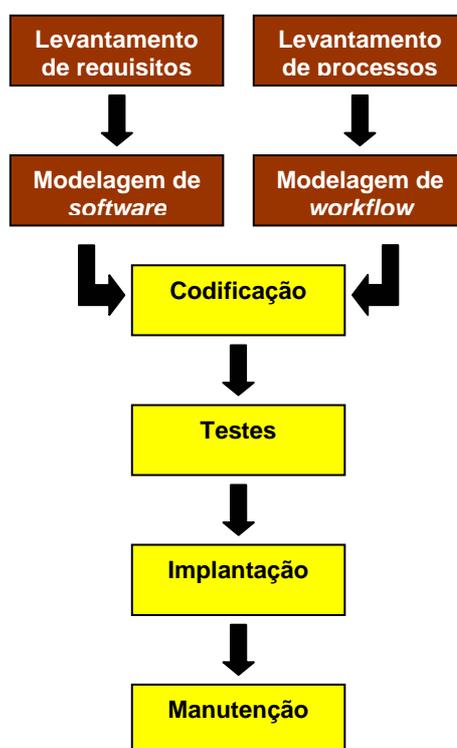
Este capítulo apresenta uma revisão conceitual para o estabelecimento das definições e conceitos envolvidos com processos de negócios para automatizá-los.

A missão e a visão das empresas fornecem subsídios para definir os objetivos. Por sua vez, estes objetivos contribuem para definir as estratégias que servirão para dar forma aos processos de negócios (KOTLER, 1993 e BETHLEM, 1998).



**Figura 4:** Missão, visão e os objetivos. **Fonte:** Pereira (2007). Revista Portal BPM, edição N° 02.

Na figura 4, a missão, visão e os objetivos são as bases para a elaboração da estratégia, responsável diretamente pelos processos primários e pelas operações. Os processos de apoio e de gestão são menos sensíveis a mudanças estratégicas. O BPMS (*Business Process Management System*), traduzido como sistema de gestão dos processos de negócios, pode servir como o ponto de contato entre movimentos estratégicos e práticas operacionais, pois aumenta a capacidade da organização em mudar os processos sob demanda (PEREIRA, 2007).



**Figura 5:** Fases de desenvolvimento de *software*, adaptando-se a abordagem clássica para as necessidades do desenvolvimento de sistemas BPM. **Fonte:** Barcelos e Gustavo (2007). Revista Portal BPM, edição No. 02.

Para a automação de processos de negócios é necessário estar atento às diferenças nas metodologias para implantação que segue as fases clássicas e já consolidadas: levantamento de requisitos, modelagem,

codificação, testes, implantação e manutenção. Para uma nova abordagem específica para sistemas de BPM é necessário além das fases convencionais, também do levantamento de processos, seguido de uma modelagem de *workflow*, conforme apresentado por Barcelos e Gustavo (2007), e mostrado na figura 5.

No entanto, o atual desenvolvimento de sistemas BPM ainda apresenta desafios de metodologia, além dos desafios técnicos inerentes à tecnologia. Por isso, é necessária uma engenharia de *software* adequada ao desenvolvimento de sistemas que envolvem processos (BARCELOS E GUSTAVO, 2007).

## 2.1. O que é uma empresa?

Segundo Ferreira (2008), empresa é um empreendimento. É uma organização econômica destinada à produção ou venda de mercadoria ou serviços, tendo, em geral, como objetivo o lucro.

Uma outra definição apresentada por Dagnino e Thomas (2001), a empresa é normalmente entendida como um ente econômico que, ante uma demanda sinalizada pelo mercado e para nele permanecer, está permanentemente induzida a conceber, mediante o processo inovativo, e antes dos concorrentes, um novo produto que lhe permita um lucro

diferencial até que outros copiem sua inovação. A essa função individual (gerar um lucro que será parcialmente investido) adiciona-se a função social da empresa capitalista (produzir bens e serviços mais baratos e de melhor qualidade, gerar empregos cada vez mais qualificados e pagar impostos que serão distribuídos para a sociedade).

## 2.2. O que é estratégia?

O lucro é o objetivo geral das empresas. Para que uma empresa alcance seu objetivo é fundamental uma estratégia que possa direcioná-la para este propósito. Para Ferreira (2008), estratégia é a “arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos”. A estratégia também pode ser definida como um conjunto de decisões que pretende ajustar a empresa dentro de um novo contexto no mercado em que atua (ANSOFF, 1990).

Segundo Rocha (1999) *Apud* Chandler Júnior (1962), estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para pôr em prática essas metas.

Ainda Rocha (1999) *Apud* Marcovitch (1978) define estratégia como uma série de diretrizes administrativas que especificam a posição da

organização no seu ambiente; as direções em que esta procura crescer e mudar; os instrumentos competitivos que emprega; os meios pelos quais penetrará nos novos mercados; a maneira pela qual levantará os recursos de que necessitar; os pontos fortes que procurará explorar e, inversamente, as fraquezas que procurará evitar. Note-se que a estratégia adotada por uma organização decorre da análise do seu ecossistema.

Para Henderson (1989), a definição prática é que estratégia é uma pesquisa deliberada por um plano de ação que desenvolverá a vantagem competitiva de uma empresa e a comporá. Para qualquer empresa, a busca é um processo interativo que tem início com um reconhecimento de onde se está e o que se tem, no momento. Os concorrentes mais perigosos de uma determinada empresa são aqueles que se parecem com a empresa. A base da vantagem competitiva é a diferença entre a empresa e seus concorrentes, por exemplo, se o negócio da empresa for autossustentado, já tem algum tipo de vantagem competitiva, independente o quão pequena ou sutil. Caso contrário teria perdido clientes, gradativamente, com mais rapidez do que os conseguiu. O objetivo da estratégia é aumentar o escopo de vantagem sobre seus concorrentes, o que somente pode acontecer à custa de um terceiro.

### 2.3. O que são processos?

Processos são uma das formas de garantir que a empresa ofereça um serviço homogêneo e de qualidade, com menos dependência de quem está realizando o trabalho, é padronizar seus processos de trabalho. É um conjunto de atividades sequenciais ou paralelas com a finalidade de atender a uma determinada demanda (CRUZ, 2001; DAVENPORT, 1994).

Outra definição de processo é a de Chiavenato (1995), que diz que um processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas que resulta num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. Desta forma, é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas, em resumo, é uma estrutura para a ação.

Os processos de negócios tornam os objetivos transparentes, claros e definidos para os colaboradores ou funcionários da empresa, aumentando a produtividade. Desta forma, quando se busca alcançar os objetivos estratégicos, é relevante revisar os processos de negócio. Os processos de negócios ou “*business process*” são processos administrativos. Este termo é utilizado para diferenciar dos processos de manufatura ou processos industriais (CRUZ, 2001).

BPM (*Business Process Management*) é traduzido como gestão dos processos de negócios. E o que isso pode significar para uma empresa? Há pesquisas que revelam que o investimento de uma empresa em BPM pode

significar um dos maiores retornos de investimentos (*ROI - Returns of Investments*) em iniciativas de TI, sendo que 78% dos projetos têm retorno maior que 15%, 67% são implantados em menos de seis meses e 50% são implantados em menos de quatro meses (PEREIRA, 2007). Conhecer e gerenciar os processos de negócios da empresa é conhecer de que forma cada funcionário ou colaborador contribui com a organização.

#### 2.4. O que é formalizar processos?

Segundo Houaiss e Villar (2001), o verbo formalizar significa: “1. criar normas, regras, modelos, procedimentos padronizados; 2. efetuar de acordo com fórmulas, regras, praxes, etc.; oficializar”. Para Ferreira (2008), formalizar significa: “1. dar forma a; formar; 2. realizar segundo fórmulas ou formalidades”.

Nas duas definições dos autores citados acima são evidenciados também o caráter *normativo*<sup>3</sup> do formal, ou seja, quando se diz que certa maneira de agir é formal, considera-se implicitamente que esta maneira é a correta, sancionada por sua submissão às normas da organização. Assim, formalizar é “distinguir o legal do ilegal” (BOWERS, 1992).

---

<sup>3</sup> Normativo: Que serve de, ou estabelece norma (FERREIRA, 2008).

Baseado nas definições de processos apresentadas no item 2.3, formalizar processos é uma maneira de registrar os processos na empresa, tornando-os independentes das pessoas que os executam.

## **2.5. Critérios de Avaliação de Processos de Negócios**

Neste item serão apresentados alguns critérios para avaliar os processos de negócios com o objetivo de propor melhorias para as empresas.

1º Critério: identificar a necessidade de melhoria dos processos. Esta necessidade deve ser expressa por um funcionário ou colaborador, gerente, gestor do processo, agência regulatória ou cliente (YU, 1994).

2º Critério: gerenciar o patrocinador. Uma mudança requer um suporte de um patrocinador de nível executivo. Um gerente sênior tem uma visão da operação de negócio e pode melhorar o entendimento e prever os efeitos das mudanças de um processo nas práticas do negócio da organização. Eles possuem a autoridade necessária para aprovar mudanças que afetam vários departamentos, o controle requerido para superar algumas controvérsias ou obstáculos e determinar se o esforço de mudança receberá o recurso adequado (HAMMER; CHAMPY, 1993).

3º Critério: estabelecer mudanças nos papéis de liderança. A empresa tem que estabelecer papéis de liderança chaves para suportar e ajudar a equipe de mudança. Estes papéis incluem uma revisão do líder, uma revisão do nível executivo, direção do comitê e revisão do comando. O líder é um gerente de nível executivo que cria a visão corporativa, motiva, vê o esforço da revisão e assegura que o programa tem continuidade financeira e suporte gerencial. A direção do comitê é um grupo de gerentes seniores que define a estratégia de reengenharia da organização. O líder da reengenharia muitas vezes é quem organiza o comitê. O comitê determina a prioridade do projeto, controla alocação de recursos e provê assistência à solução de problemas para a equipe de reengenharia. O comandante da reengenharia é o *expert*<sup>4</sup> organizacional nos procedimentos e ferramentas (HAMMER; CHAMPY, 1993).

4º Critério: introduzir a tecnologia de gerenciamento de BPMS automatizado. Durante esta etapa, uma ferramenta de gerenciamento de BPMS é instalada para automatizar e melhorar as práticas de negócios dentro da organização. A área de Tecnologia da Informação (TI) da empresa consulta com os funcionários e levantam com consultores de *software* de BPMS para determinar o tipo de *software* que é mais aderente às necessidades da organização. A TI também identifica, adquire e instala a infraestrutura de suporte requerido para prover a conectividade da organização.

---

<sup>4</sup> *Expert*: hábil, perito, especialista.

5º Critério: construir, educar e treinar uma equipe de mudança. Uma equipe de mudança de cinco a dez funcionários é reunida para conduzir a modelagem e melhorias do BPM. A composição da equipe é crítica para o sucesso do projeto e poderia incluir funcionários de todas as especialidades funcionais, incluindo a área de TI.

No mínimo, a equipe poderia incluir as pessoas que são familiarizadas com os processos alvos, e pessoas que não tem familiaridade com o tema. O papel do anterior é trazer conhecimento do método das coisas como estão feitas hoje. O papel do último é trazer a criativa pergunta, “por que nós fazemos as coisas desta maneira?” (KLEIN, 1993).

Porque análise e redesenho de processos estão consumindo tempo e tem que ser completados dentro de um montante limitado de tempo, um mínimo de 75% do nível de compromisso é requerido para o sucesso do projeto (HAMMER; CHAMPY, 1993). Este nível de compromisso pelo gerenciamento não somente permitirá que o projeto seja completado, mas também ele sinalizará para os funcionários que o projeto é de grande importância para a companhia.

Depois que a equipe tiver sido reunida, os membros dela são educados nos princípios do gerenciamento de mudança, modelagem do fluxo de trabalho, reengenharia do processo de negócio e as etapas de metodologia da reengenharia do fluxo de trabalho. Eles também devem receber um treinamento extensivo para o uso da ferramenta de fluxo de trabalho escolhido.

6º Critério: identifica o ciclo de negócio. Depois da equipe de mudança ter sido treinada, o ciclo de negócio da organização precisa ser identificado e registrado. Para determinar o ciclo de negócio da organização, a equipe de mudança identifica a missão e as metas da organização pela assembléia e revisa alguns regulamentos ou diretrizes que governam a operação da companhia. Eles também necessitam consultar com o nível executivo a direção do comitê para esclarecimento e validação dos objetivos de negócio.

7º Critério: cria uma visão organizacional. Para melhorar, uma organização deve possuir uma visão do que ela deseja tornar-se no futuro. A direção do comitê executivo deve definir uma visão organizacional e delinear a estratégia de negócio para ser comprometido em alcançar os objetivos declarados. A melhoria da estratégia deve ser parcialmente não-financeira; possuir componentes mensuráveis; ser distinto para a indústria e a companhia; ser inspirador; ser importante de cinco a dez anos, com foco; e uma ferramenta dirigida para mudança (DAVENPORT, 1993).

O comando da reengenharia então publica uma melhoria do processo de negócio dirigido (HARRINGTON, 1991). Este comunicado dirigido, o propósito e os princípios da reengenharia, a necessidade para melhoria do processo, a visão corporativa e o plano estratégico, a abordagem de reengenharia a ser comprometida e a responsabilidade de todos os funcionários no esforço da melhoria.

8º. Critério: analisa o ambiente do projeto. Prioriza o início do esforço de mudança, a equipe do projeto deve analisar e entender as condições que

eles operarão, identificando importantes mudanças e obstáculos que devem ser esclarecidos e identificados em ordem, para serem utilizados ou superados durante o projeto de reengenharia (DAVENPORT, 1993). Para este fim, a equipe de mudança:

- Relaciona recursos organizacionais, assim como, pessoal, infraestrutura de sistemas de informação, serviços de gás, água e eletricidade, materiais e suprimentos;
- Planeja projeto para determinar o escopo do esforço de reengenharia;
- Determina o escopo e período do projeto, limitando o esforço da reengenharia para implementação e análise de um simples ciclo de negócio;

9º. Critério: implementa um programa de gerenciamento de mudança. Para controlar alguma resistência de funcionário durante todo o curso do projeto de reengenharia de fluxo de trabalho, uma organização deve implementar uma abordagem de gerenciamento de mudança próativa. Segundo Terez (1993), há nove orientações de gerenciamento de mudança:

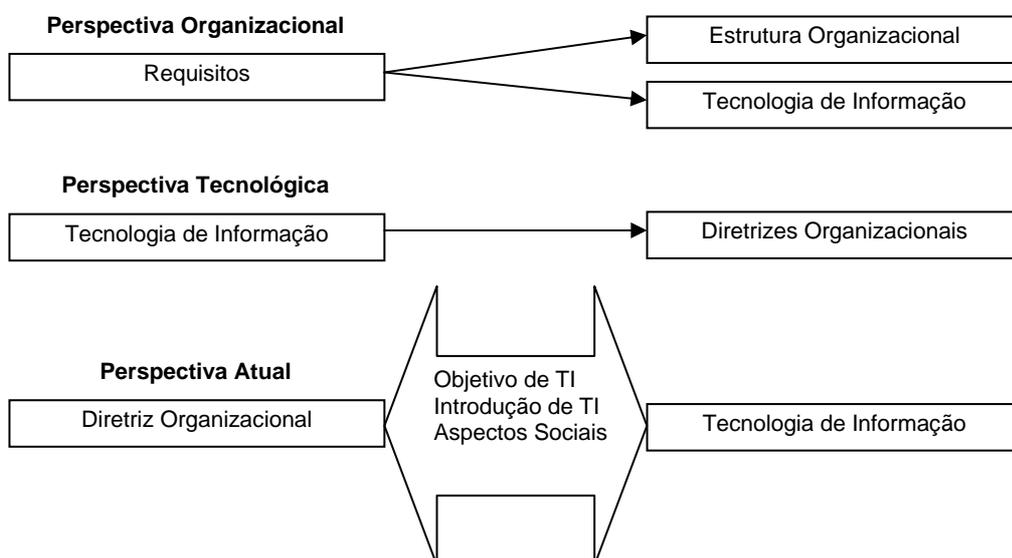
- Entender precisamente o que e com quem você está se relacionando;
- Apresentar aos funcionários os resultados da mudança dizendo e mostrando a eles o que ela implica;
- Motivar funcionários para se comprometer entre eles para as mudanças;

- Apresentar a mudança na forma de um desafio, com recompensa tangível vinculado à implementação bem sucedida;
- Validar etapas para assegurar que todos os gerentes estão comprometidos para o mesmo plano de gerenciamento de mudança;
- Demonstrar como as mudanças preservam ou melhoram o estado de justiça para os funcionários;
- Evitar que a mudança torne difícil em excesso o envolvimento do funcionário. Determina e assegura o nível ótimo;
- Elaborar um plano de implementação com marcos específicos e revisão frequente deste tempo;
- Comunicar que a mudança é um processo de movimento e que coisas manterão se movendo sempre depois que a implementação é completada.

## 2.6. TI na Área de Negócios

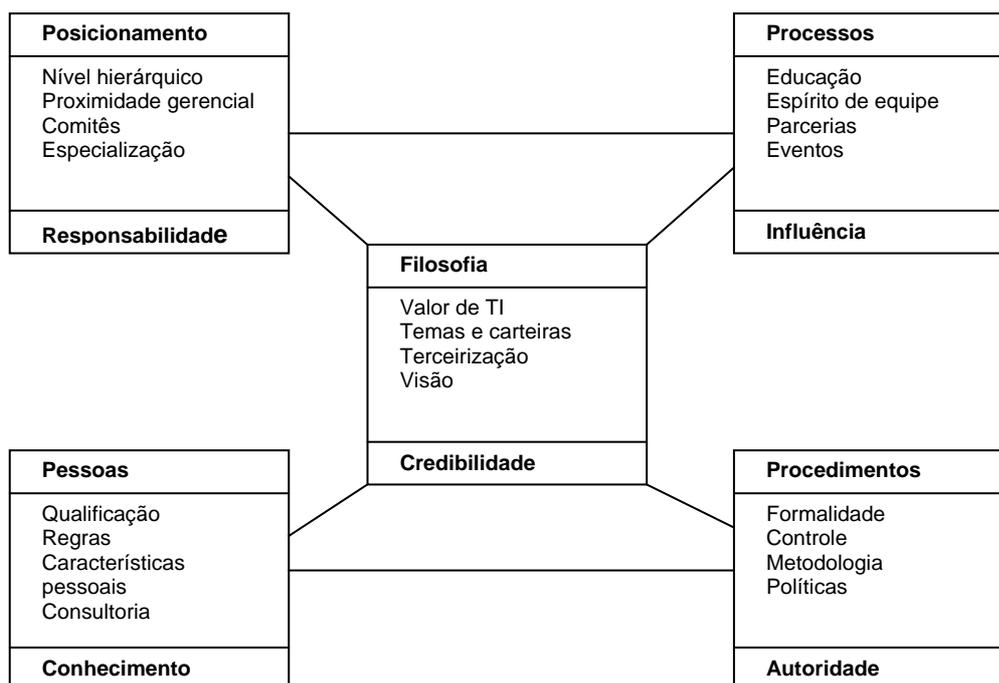
Ao longo dos anos, a área de TI tem evoluído dentro das empresas e se torna cada vez mais essencial para a competitividade. No entanto, há a necessidade de alinhamento estratégico das áreas de negócio da empresa e a TI, para que as informações estratégicas permitam à TI aplicar seus conhecimentos e viabilizar da melhor forma a solução eficiente e eficaz para o problema, conforme apresentado na figura 6.

**Figura 6:** Perspectiva de tecnologia de informação e organização. **Fonte:** adaptado de Albertin (2002) *apud* Sampler (1998).



Na figura 6 são apresentadas resumidamente as três principais perspectivas de TI ao longo das últimas décadas, com seus respectivos e diferentes objetivos e aplicabilidades (ALBERTIN, 2002).

No esforço conjunto entre as áreas de negócio e a TI (parte integrante da empresa), criam-se visões estratégicas que geram benefícios, maior produtividade e alcance dos resultados desejados, conforme apresentado na figura 7.

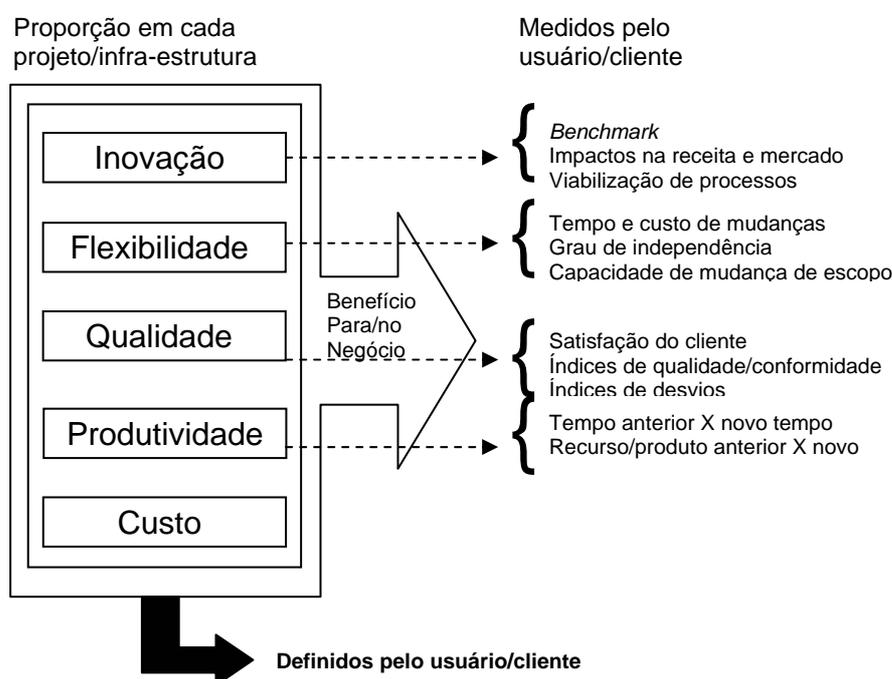


**Figura 7:** Estratégias de tecnologia de informação. **Fonte:** Albertin (2002) *apud* adaptado de Earl (1998).

Conforme Albertin e Albertin (2005), os benefícios alcançados através desta parceria empresa e TI contribuem com o alcance dos objetivos estratégicos, e devem ser medidos pelas áreas solicitantes para utilização nos negócios, visando avaliar o desempenho empresarial.

### 2.6.1 Benefícios oferecidos pelo uso de TI

A seguir serão apresentados os benefícios definidos e medidos pelo cliente, conforme representado na figura 8.



**Figura 8:** Benefícios oferecidos pelo uso de tecnologia de informação. **Fonte:** Albertin e Albertin (2005).

a) **Custo:** para muitas empresas o custo não é o único fator crítico de sucesso, mas é importante e útil analisar as causas. Esta análise pode ocorrer através da revisão dos processos de negócios com o objetivo de eliminar ou reduzir atividades que não agregam valor ao cliente (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005).

b) **Produtividade:** considerando o foco no cliente, para definir a produtividade é relevante identificar os clientes e suas necessidades, desta

forma, a empresa deve definir claramente os objetivos e estratégias para que todos os funcionários ou colaboradores tenham o mesmo entendimento, a mesma visão e canalizem seus esforços para o negócio (KAYDOS, 1991).

c) Qualidade: em serviços, temos como principais fatores relevantes para avaliar a qualidade: tangibilidade, confiabilidade, segurança, empatia e prontidão e em produtos temos: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, aparência e percepção (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005). A qualidade nos serviços é diretamente afetada pela expectativa dos clientes e esta expectativa varia em cada cliente, o que torna mais sensível e preocupante a obtenção deste benefício pelo uso da TI. No entanto, a qualidade é considerada estratégica para as empresas e, por isso, deve ter o envolvimento da alta direção.

d) Flexibilidade: a flexibilidade pode ser dividida em flexibilidade do sistema que contribui para a competitividade da empresa no mercado e a flexibilidade de recursos, que diz respeito à habilidade de mudança relacionada à tecnologia dos processos de operação, pessoas e cadeia de fornecimento (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005). A flexibilidade está diretamente relacionada com a variedade de tipos de produtos e a possibilidade de customização desses produtos aos clientes.

e) Inovação: a inovação é um fator importante que deve ter o envolvimento da alta direção, pois contribui para as empresas alcançarem suas metas estratégicas e financeiras. Os dois principais benefícios da inovação são: proteção da vantagem competitiva e a satisfação de clientes, empregados e acionistas. A proteção da vantagem competitiva permite

inovação de produtos, benefícios de diferenciação, simulação de participação de mercado, adição de valor e busca por redução de custos. A satisfação de clientes, empregados e acionistas pode ser obtida por meio de produtos que atendam às necessidades e agreguem valor aos clientes, necessitando de capacitação dos empregados e gerando melhores dividendos aos acionistas (ALBERTIN, 2002).

## 2.7. Ferramentas de Gestão Estratégica

O objetivo deste tópico é abordar os conceitos básicos de algumas ferramentas ou sistemas computacionais de gestão estratégica existentes nas empresas. Para as ferramentas abordadas neste trabalho, que são o CRM (*Customer Relationship Management*), o ERP (*Enterprise Resources Planning*) e o BI (*Business Intelligence*), estão presentes na implantação as transformações na visão empresarial ocorridas nas últimas décadas nas empresas: os processos de negócios que substituíram a visão departamental (GONÇALVES, 2000).

Antes, porém, será definido, numa visão geral, o termo gestão estratégica que segundo Ferreira (2008), respectivamente, é o “*ato ou efeito de gerir; gerência*” e a “*arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos*”.

Segundo Rocha (1999) *Apud* Chandler Júnior (1962: 13), estratégia pode ser definida como a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para pôr em prática essas metas.

Ainda segundo Rocha (1999) *Apud* Marcovitch (1978: 98-9), define estratégia como uma série de diretrizes administrativas que especificam a posição da organização no seu ambiente; as direções em que esta procura crescer e mudar; os instrumentos competitivos que emprega; os meios pelos quais penetrará nos novos mercados; a maneira pela qual levantará os recursos de que necessitar; os pontos fortes que procurará explorar e, inversamente, as fraquezas que procurará evitar. Note-se que a estratégia adotada por uma organização decorre da análise do seu ecossistema.

Rocha (1999) *Apud* Sharplin (1985) também define gestão estratégica como sendo o processo de conduzir a organização ao cumprimento da sua missão através da gestão da sua relação com o ambiente, assim como a formulação e a implementação de planos e a prática de atividades relacionadas a assuntos que são de importância vital, geral ou contínua para a organização como um todo.

### 2.7.1 CRM

O CRM, também conhecido como gestão do relacionamento com o cliente ou marketing de relacionamento com o cliente, é definido como uma estratégia empresarial que permite às empresas administrar os clientes com maior potencial de valor a longo prazo. É por meio dos processos de negócios direcionados aos clientes que é possível suportar o marketing, vendas e os processos interdepartamentais que atuam com os canais de interação com os clientes (AZEVEDO, 2002 *Apud* EKSTAM, 2001).

Segundo Bretzke (2007), CRM é a interação entre o marketing e a TI que tem como missão criar ferramentas eficazes para a empresa, visando cultivar o cliente para gerar registros e transformar estes dados em informações com o objetivo de disseminar o conhecimento sobre o cliente a todos os colaboradores e funcionários da organização.

Para Prieto, Laurindo, Carvalho (2005) *Apud* Galbreath, Rogers (1999), CRM é um sistema de gerenciamento, processos, recursos informacionais e necessidades de pessoas para criar um ambiente que os negócios passem a ter uma “visão 360” graus dos seus consumidores.

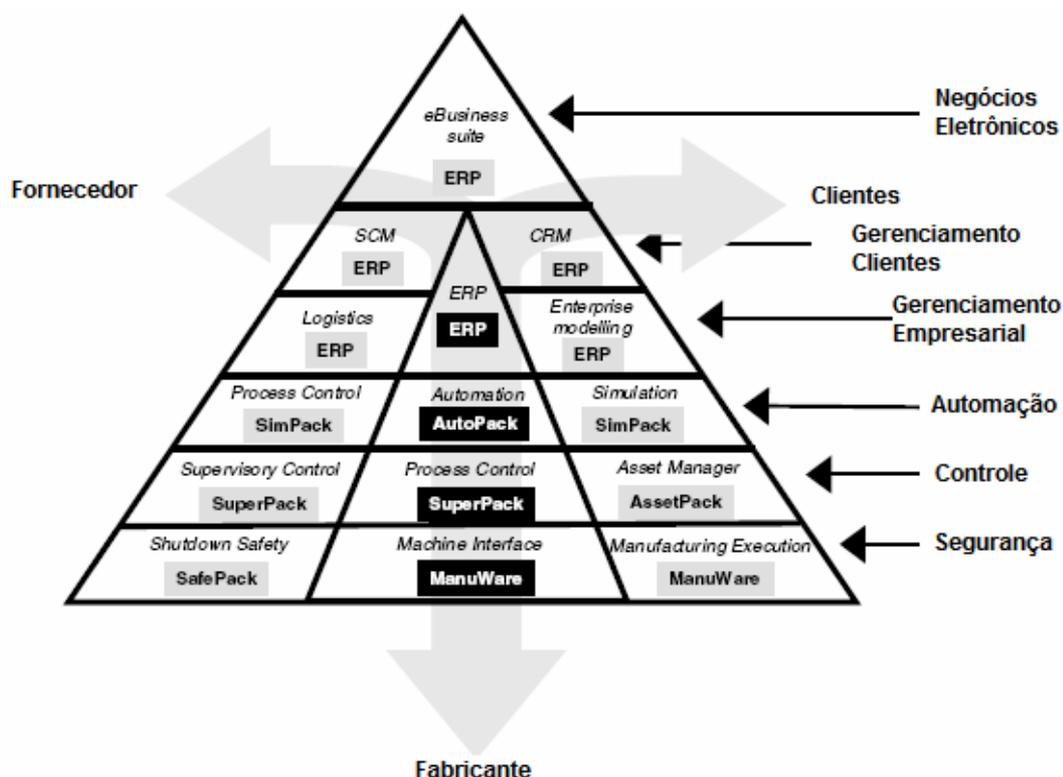
A gestão estratégica de clientes pode auxiliar as empresas no alcance dos objetivos estratégicos, e pode fazer a diferença na posição competitiva e nos lucros para as empresas que estiverem aptas a utilizá-la ativamente no

processo de atendimento, comercial e comunicação com o mercado (BRETZKE, 2007).

### 2.7.2 ERP

O ERP significa planejamento de recursos empresariais e é uma solução de *software* abrangente que busca integrar um conjunto de processos de negócios e funções para apresentar uma visão holística do negócio com informações simples e arquitetura de tecnologia da informação (GABLE, 1998). Desta maneira, ERP é considerado como um sistema multidimensional integrado para todas as funções, baseado em um modelo de negócio para planejamento, controle e otimização global de recursos da cadeia de suprimentos, pelo uso da arte da tecnologia que fornece serviços de valor agregado para todas as áreas interna e externa (SLOOTEN, 1999).

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.



**Figura 9:** Infraestrutura de sistemas e sistemas-chave em uma empresa. **Fonte:** adaptado de Sharif, Irani e Love (2005).

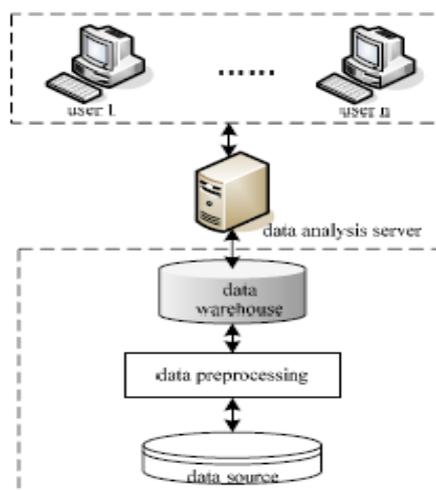
A figura 9 ilustra um exemplo de ERP através de uma pesquisa realizada por Sharif, Irani e Love (2005) em uma empresa, cujo objetivo foi manter e aumentar a rentabilidade. A gestão previa a implementação de um rigoroso programa de gestão de reestruturação de custos, em que os custos foram projetados para serem cortados pela metade em um período superior a doze meses. Durante a investigação, a empresa tinha cerca de quinze sistemas semelhantes que alimentavam o planejamento da produção e o conjunto de processos.

Em um sistema ERP, todas as principais funções de negócios como finanças e contabilidade, recursos humanos, cadeia de suprimentos, vendas e serviços a clientes, manufatura e logística são combinados dentro de uma

simples plataforma de *software* integrado que roda em cima de uma base de dados compartilhada. A proposta do *software* é que diferentes departamentos possam facilmente compartilhar informações com os demais (DAVENPORT, 1998; LEE; LEE, 2000; DAVENPORT; BROOKS, 2004; THEMISTOCLEOUS *et al.*, 2004).

### 2.7.3 BI

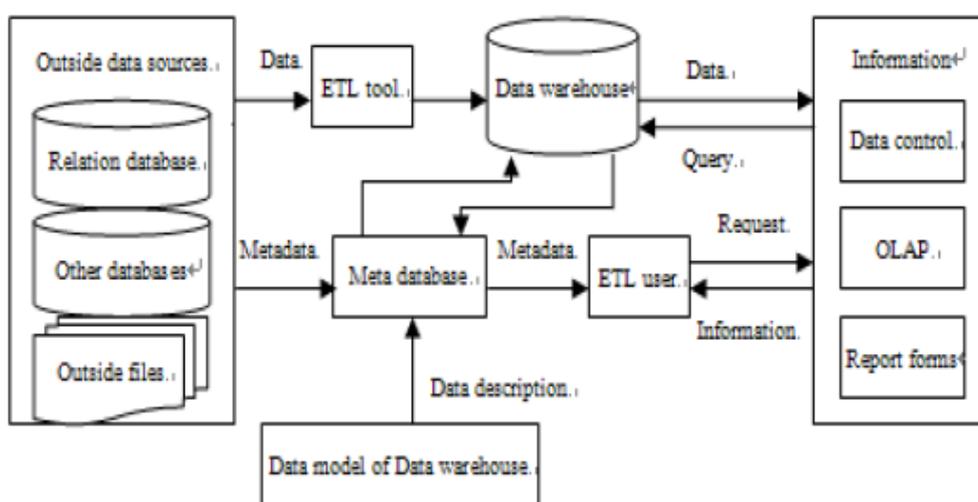
Neste tópico, será abordado o tema *Business Intelligence* (BI), que também é considerado uma ferramenta de gestão estratégica. O termo BI é estudado com específica relevância para identificar oportunidades de negócios (CAMPBELL, 2006).



**Figura 10:** Arquitetura completa de um sistema inteligente. **Fonte:** Shi e Zhang (2008).

A figura 10 ilustra a arquitetura completa de um sistema inteligente. O BI é uma enorme estrutura de sistema, que inclui principalmente *data source*<sup>5</sup>, *data preprocessing*<sup>6</sup>, *data warehouse*<sup>7</sup>, *data analysis server*<sup>8</sup> e *interface users*<sup>9</sup>.

Figura 11: Diagrama de um sistema de BI.



Na figura 11 demonstramos um diagrama mais detalhado de um sistema de BI.

A implementação de ERP, CRM, *Supply Chain Management*<sup>10</sup>(SCM) tem dado uma boa base para os sistemas de BI. O termo BI faz referência a tecnologias, aplicações e práticas para a coleção, integração, análise,

<sup>5</sup> Data source: *Fonte de dados*.

<sup>6</sup> Data preprocessing: *Pré-processamento de dados*.

<sup>7</sup> Data warehouse: *Armazenamento de dados*.

<sup>8</sup> Data analysis server: *Servidor de análise de dados*.

<sup>9</sup> Interface users: *Interface de usuários*.

<sup>10</sup> *Supply Chain Management*: *Gestão da cadeia de fornecimento*.

apresentação das informações de negócios e também algumas vezes para informações de si próprios. Usando ferramentas de *ETL*<sup>11</sup> melhoraram tecnologias como *Data Warehouse* e *Online Analysis Process*<sup>12</sup> (OLAP). BI dá suporte à tomada de decisão (DEEPAK, 2008).

### 2.7.3.1 Tecnologias chave do BI

Tong, Cui e Song (2008) descrevem as tecnologias chave de BI como sendo:

a) *Data Warehouse*: é um repositório de dados da organização armazenados eletronicamente e desenhado para facilitar a geração de relatórios e análises. No BI, também significa recuperar e analisar dados para extrair, transformar e carregar dados, e gerenciar dicionários de dados (ZAHRA, 2002).

b) *Online Analytical Processing*<sup>13</sup> (OLAP): é uma abordagem rápida para fornecer resposta para consultas analíticas que são multidimensionais. As aplicações típicas de OLAP estão em relatórios para vendas, marketing, gestões de relatórios e gestões de processos de negócios, previsão de

---

<sup>11</sup> ETL: *Extract Transform Load (Extração Transformação Carga)*, são ferramentas de software cuja função é a extração de dados de diversos sistemas, transformação desses dados conforme regras de negócios e por fim a carga dos dados em um *data mart* ou um *data warehouse*.

<sup>12</sup> *Online Analysis Process*: Processo de análise online.

<sup>13</sup> Online analytical processing: Processamento analítico on-line.

orçamento, relatórios financeiros e áreas similares. O centro de qualquer sistema OLAP tem o conceito de um cubo OLAP (também chamado de um cubo multidimensional ou um hipercubo). Ele consiste de fatos numéricos chamados medidas que são categorizadas por dimensões. O cubo metadados é tipicamente criado a partir de uma estrela ou esquema de tabelas em um banco de dados relacional. As medidas são obtidas a partir dos registros na tabela fato e as dimensões são obtidas a partir da dimensão tabela.

c) *Data Mining*<sup>14</sup>: é o processo de triagem através de grandes quantidades de dados para a escolha das informações relevantes. A exploração dos dados em relação ao BI é a análise estatística e a lógica da operação de grandes conjuntos de dados, em busca de padrões que podem auxiliar a tomada de decisão (AGRAWAL; SRIKANT, 1994; AGRAWAL; IMIELINSKI; SWAMI, 1993).

d) Publicação e tecnologia expressa: com a popularidade de aplicações Web, BI fornece soluções baseadas na Web, serviços de aplicação, que aumenta a publicação das informações de BI. A consulta e as ferramentas de relatórios, especialmente a ferramenta de consulta multidimensional pode fornecer resultados de análises para visualização dos usuários.

---

<sup>14</sup> Data mining: Exploração de dados.

### 2.7.3.2 Características do BI

Segundo Tong, Cui e Song (2008), o BI possui as seguintes características:

a) Processamento de dados rápido: o BI pode acessar os dados a qualquer hora ou de qualquer departamento realiza a função da matriz de dados, seleção de dados e conversão de formato de dados. A velocidade de processamento de dados e a capacidade estão protegidas completamente.

b) Análise da correlação de informação: O BI faz uso completo do modelo matemático que revela profundamente as regras operacionais corporativas e provê material científico suficiente para a tomada de decisão.

c) Análise multidimensional: BI proporciona uma análise combinada na área de *merchandise*<sup>15</sup>, *brands*<sup>16</sup>, manufatura, suprimento, categoria, preço e outros que criam material para estrutura de dados multidimensional.

d) Análise de resultado progressivo: em aplicações práticas, BI pode conseguir dados específicos para tomada de decisão, através de análise contínua e seleção progressiva. BI frequentemente utiliza indicadores chaves de performance (*KPI*<sup>17</sup>), para avaliar a situação atual do negócio e para prescrever o curso novo da ação. Pré-definido KPI, o formulário de

---

<sup>15</sup> *Merchandise*: Bens que as pessoas comprem e vendem.

<sup>16</sup> *Brand*: um produto ou grupo de produtos que tem o seu próprio nome e é feita por uma determinada empresa.

<sup>17</sup> *KPI (Key Performance Indicator)*: Indicador chave de desempenho.

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

---

relatório de informações e o modelo de análise fazem o BI ser mais eficiente do que sistemas ERP.

## **CAPÍTULO III**

### **3. FATORES MOTIVADORES PARA AQUISIÇÃO DE SOLUÇÃO DE APOIO AO NEGÓCIO**

Conforme citado no capítulo 1 - Introdução, será apresentado aqui o embasamento teórico para o entendimento dos aspectos envolvidos com os custos, pessoas, retenção de clientes e concorrência.

Neste trabalho, esses aspectos são considerados fatores motivadores para aquisição de solução de apoio ao negócio, por fazerem parte do contexto de qualquer empresa, independente do segmento de mercado em que exercem suas atividades.

#### **3.1. Custos**

Numa visão geral, custo significa “quantia que uma coisa custou” ou “dificuldade, esforço”, quando relacionado a dispêndio de esforço e/ou trabalho (FERREIRA, 2008).

Para uma empresa, a gestão de custos identifica, coleta, mensura, classifica e relata informações que são úteis aos gestores, para realização

do custeio (determinar quanto algo custa), planejamento, controle e tomada de decisão. A gestão de custos requer uma compreensão aprofundada da estrutura de custos da empresa. Os gestores precisam determinar os custos em longo e em curto prazo de atividades e processos, assim como os custos de produtos, serviços e outros objetos de interesse, como exemplo, os clientes.

Embora os custos de atividades e processos não aparecem nas demonstrações financeiras, é fundamental conhecê-los para as empresas que estão buscando a melhoria contínua, a administração da qualidade total, a gestão ambiental, o realce da produtividade e a gestão estratégica (HANSEN; MOWEN, 2001).

A gestão estratégica de custos é o uso de dados para desenvolver e identificar estratégias superiores que produzirão uma vantagem competitiva sustentável.

Uma vantagem competitiva é a criação de um valor melhor para o cliente por um custo igual, ou mais baixo, do que aquele oferecido pelos concorrentes, ou a criação de um valor equivalente por um custo menor do que aquele oferecido pelos concorrentes.

O valor ao cliente é a diferença entre o que um cliente compra (realização do cliente; satisfação do cliente) e o que o cliente paga (sacrifício do cliente). O que o cliente compra é o produto total, desta forma, produto total é a realização do cliente que inclui características básicas e especiais do produto, serviços, qualidade, instruções de uso, reputação, marca e

qualquer outro fato considerado importante pelos clientes. Por fim, o sacrifício do cliente, ou o que o cliente paga, inclui o custo de comprar o produto, o tempo e o esforço despendidos para adquirir e aprender a usar o produto, além dos custos pós-compra que são os custos de usar, manter e descartar o produto (HANSEN; MOWEN, 2001).

### **3.2. Pessoas**

Conforme citado anteriormente, as empresas têm buscado aumentar sua eficiência e eficácia para manterem-se competitivas no mercado, seja através de melhoria e mudanças em seus processos de negócios (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005) através da redução de custos, e através da estrutura de equipes (ALBERTIN, 2002).

Conforme o ambiente de negócios aumenta as demandas e pressões, as estruturas das empresas tradicionais precisam se transformar gradativamente em sistemas baseados em equipes. Essas transformações trazem benefícios como: tomada de decisões menos burocráticas; tempo de resposta ao cliente mais rápido; maior comprometimento dos membros da equipe; o trabalho em equipe requer e fortalece as habilidades interpessoais; as estruturas baseadas em equipes requerem menos supervisão e os custos operacionais das empresas são mais reduzidos; os desenhos baseados em

equipes encorajam a melhoria contínua dos processos de trabalho para aumentar a produtividade, melhorar a qualidade e maximizar a eficiência; além disso, as equipes são mais focalizadas nos resultados do grupo do que no trabalho individual (CHIAVENATO, 2005).

Em paralelo, as pessoas vêm mudando gradativamente e passam a desempenhar um novo papel nas empresas. Para Johansson, Mchugh, Pendlebury e Wheeler (1995) é axiomático que as pessoas são o maior ativo de uma empresa. A importância das pessoas cresceu e se ampliou sensivelmente. Chiavenato (2005) descreve as transformações dos papéis nas empresas:

- Pessoas executoras de atividades continuam tendo o papel de executar um trabalho reiterado e continuado com a diferença de desempenhar com excelência, pois excelência é o importante;
- Pessoas responsáveis pela melhoria do trabalho requerem a adoção do conceito de qualidade, ou seja, fazer cada vez melhor e com menos recursos. Cada pessoa é responsável em melhorar continuamente sua atividade e a qualidade do seu trabalho;
- Pessoas responsáveis por metas e resultados são focadas na busca por objetivos de médio e longo prazo;
- Pessoas integrantes de uma cadeia de valor têm que atender ao cliente interno para facilitar seu trabalho e proporcionar

condições para que ele atinja suas metas e resultados, pois no final da cadeia está o maior beneficiado dos elos sucessivos da cadeia de valor: o cliente externo;

- Pessoas estão cada vez mais trabalhando em times e equipes, porque o que está por trás das equipes é o efeito sinérgico e holístico, o que as torna mais sociais e interativas, além de mais agradáveis e de renderem mais. Desta forma, as equipes estão se tornando mais autogeridas e autogeridas, atuando com total liberdade e autonomia como pequenos centros de lucro ou de resultado, ou mesmo células de produção ou forças-tarefas;
- Pessoas agregadoras de valor estão se transformando em geradoras de valor organizacional com suas contribuições através de ideias, sugestões, criatividade e inovação.

E é através desses papéis que as empresas visualizam e valorizam as pessoas em suas atividades.

### 3.3. Retenção de Clientes

Para Kotler e Keller (2007), atualmente os clientes são mais difíceis de serem conquistados, devido a sua inteligência, a consciência dos preços, serem mais exigentes, e terem à disposição uma variedade de ofertas iguais ou superiores a que estão recebendo.

Por isso, segundo Kotler e Keller (2007) *apud* Gitomer (1998), o desafio não é deixá-los satisfeitos, pois vários concorrentes podem fazer isso. O desafio é conquistar clientes fiéis.

A empresa que quer ver os lucros e as vendas crescerem deve investir tempo e recursos na busca por novos clientes. Para gerar indicações, a empresa desenvolve peças publicitárias e as veicula em meios de comunicação que alcançarão novos clientes potenciais; envia mala direta e telefona para clientes potenciais; sua equipe de vendas participa de feiras setoriais em que pode encontrar novas indicações, e assim por diante. Todas essas atividades produzem uma lista de possíveis clientes.

Possíveis clientes são pessoas ou organizações que possivelmente tem interesse em adquirir o produto ou serviço da empresa, mas talvez não possuam meios ou a intenção real de comprá-lo. Neste caso, a próxima atividade é identificar quais são realmente os possíveis clientes e verificar a disponibilidade financeira.

Além de dominar as técnicas para atrair novos clientes, a empresa deve retê-los, ou seja, a empresa deve reduzir o índice de rotatividade de clientes, que é conquistar novos clientes e perder menos (KOTLER; KELLER, 2007).

### **3.4. Concorrência**

Pode parecer simples uma empresa identificar seus concorrentes. No entanto, o espectro de concorrência real e potencial que uma empresa possui é mais amplo, pois a empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes ou novas tecnologias do que por concorrentes já existentes (KOTLER; KELLER, 2007).

Segundo Czinkota *et al* (2002), para a maioria das empresas não é possível visualizar todos os atuais concorrentes e realizar uma análise em profundidade dos seus pontos competitivos fortes e fracos. No entanto, concorrentes diretos são sempre dignos dessa atenção, porque estão enfrentando com um novo produto ou porque a empresa decidiu, em um momento passado, enfrentá-los.

Em geral, o isolamento dos concorrentes exige uma análise preliminar que identifique de qual rival a empresa está ganhando negócios e para qual ela está perdendo. Desta maneira, a empresa identifica os seus

concorrentes atuais imediatos, que possivelmente estejam utilizando tecnologias semelhantes (DUNFEE; STERN; STURDIVANT, 1983).

Para Ferreira (2008), concorrência é a competição, aquela que ocorre entre produtores ou vendedores de um mesmo produto.

Ainda segundo Kotler e Keller (2007), numa abordagem de mercado, concorrentes são empresas que atendem as mesmas necessidades dos clientes.

Para Etzel, Walker e Stanton (2001), uma empresa normalmente enfrenta três tipos de concorrência:

*Concorrência de marca*, provenientes de empresas que trabalham com produtos diretamente similares; *Concorrência de produtos substitutos*, que satisfazem as mesmas necessidades; e *Concorrência de todas as empresas* em que todas as organizações são rivais entre si, pelo limitado poder de compra do cliente.

## CAPÍTULO IV

### 4. ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Este capítulo aborda os principais aspectos envolvidos em relação às evidências (YIN, 2005), que auxiliam na tomada de decisão para a revisão dos processos de negócios.

De acordo com Yin (2005) as evidências podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Para aumentar a qualidade do estudo de caso, é importante considerar na coleta de dados os seguintes princípios (YIN, 2005):

- a) várias fontes de evidências que possam convergir para o mesmo conjunto de fatos;  
um banco de dados a partir do relatório final do estudo de caso;
- b) um encadeamento de evidências, através de questões feitas, dados coletados e as conclusões finais.

Desta forma, segundo Yin (2005), os princípios citados acima, além de melhorar a qualidade do projeto de estudo de casos, também contribuem para maximizar as seguintes condições:

- c) validade do constructo: para estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo;

- d) validade interna (apenas para estudos causais ou explanatórios e não para estudos descritivos ou exploratórios): para estabelecer uma relação causal, por meio da qual são mostradas certas condições que levem a outras condições, como diferenciada de relações não genuínas;
- e) validade externa: para estabelecer o domínio ao qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas;
- f) confiabilidade: para demonstrar que as operações de um estudo (como os procedimentos de coleta de dados) podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados.

#### **4.1. Protocolo e Roteiro de Pesquisa**

Segundo Yin (2005), o protocolo de pesquisa é importante para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso, além de orientar o pesquisador na coleta de dados, pois descreve em detalhes a etapa do planejamento do estudo.

No protocolo, o mais importante são as questões que servirão como um roteiro ao pesquisador no processo de entrevistas, e posteriormente,

serve como um guia para verificar as questões da linha de investigação (YIN, 2005).

#### **4.1.1. Carta de Apresentação**

A carta de apresentação é um documento formal utilizado para o pesquisador ter acesso às dependências da empresa participante. Este documento tem o objetivo de apresentar o pesquisador, a instituição de ensino que está apoiando a pesquisa, o tema da pesquisa, o método de coleta de informações, o público-alvo, a duração prevista e o pré-compromisso do sigilo das informações prestadas, conforme apêndice A. Nas empresas de pequeno e médio porte, a estrutura hierárquica é enxuta, menos burocrática e mais rápida, por isso, em geral, o processo de autorização para a pesquisa de campo passa por uma diretoria.

#### **4.1.2. Termo de Confidencialidade**

Um ponto crítico nas empresas é a confidencialidade das informações, seja em função de temas tecnológicos e estratégicos ou programas de melhorias na empresa. Com esta preocupação e visando facilitar a abertura de portas para a realização da pesquisa de campo, estabelecemos um Termo de Confidencialidade, para garantir o sigilo das informações, assim como a não identificação e divulgação individualizada das empresas participantes.

Através deste Termo de Confidencialidade o pesquisador e o orientador se comprometeram a divulgar informações levantadas durante as entrevistas, somente perante autorização prévia. O modelo do Termo de Confidencialidade utilizado encontra-se no apêndice B.

#### **4.1.3. Documento de Visão Geral**

O Documento de Visão Geral complementa as informações a serem tratadas na empresa no âmbito da pesquisa, isto é, apresenta o objetivo da pesquisa, o público-alvo, procedimentos operacionais, delimitação do

escopo e uma visão geral sobre o que será questionado. Por isso, ele acompanha os documentos citados anteriormente, ou seja, a Carta de Apresentação e o Termo de Confidencialidade para detalhar os propósitos do estudo.

Outro fator importante é que o Documento de Visão é utilizado para viabilizar com maior rapidez e facilidade o acesso às dependências da empresa. Este documento encontra-se no apêndice C.

#### **4.1.4. Procedimentos Operacionais**

Os Procedimentos Operacionais são os detalhamentos das atividades necessárias para a realização da pesquisa na empresa participante. Este documento encontra-se no apêndice D.

#### **4.1.5. Perfil dos Entrevistados vs. Objetivos Específicos**

O Perfil dos Entrevistados vs. Objetivos Específicos é um documento onde estão detalhados os perfis dos profissionais a serem entrevistados,

assim como o objetivo da entrevista com cada um dos entrevistados. Este documento é um complemento ao documento Procedimentos Operacionais e se encontra no apêndice E.

#### **4.1.6. Questionário da Pesquisa**

O Questionário da Pesquisa é um documento elaborado para a realização das entrevistas na empresa participante. Cada questão é baseada na teoria de autores apresentados neste trabalho.

Para cada questão, o entrevistado deve dar uma nota de 0 a 5, sendo que a nota 0 significa que o entrevistado não concorda com a teoria, ou a questão não é considerada como prioridade para a empresa. Para a nota 5, significa que o entrevistado concorda totalmente com a teoria, ou a questão é considerada como prioridade para a empresa. Este documento encontra-se no apêndice F.

## **CAPÍTULO V**

### **5. RESULTADOS E AVALIAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO**

Este capítulo aborda os detalhamentos da aplicação da pesquisa nos casos estudados, Concessionária e Consultoria de *Software*. A execução da pesquisa de campo foi orientada pelos procedimentos operacionais apresentados no apêndice D.

#### **5.1. Contato inicial**

Os contatos iniciais com as empresas participantes da pesquisa foram realizados por telefone, diretamente com os principais executivos. Nestes contatos foi esclarecido o objetivo da pesquisa, informado sobre a visão geral e confirmados a data e o horário para a entrevista.

O executivo da empresa de Consultoria de *Software* identificou imediatamente a pessoa-chave para participar da pesquisa, o que não ocorreu com o executivo da Concessionária que confirmou posteriormente o nome da pessoa a ser entrevistada.

No entanto, em ambos os casos, as pessoas-chave somente puderam participar com a condição de que não teriam suas atividades (consideradas críticas pelos executivos) comprometidas com o tempo despendido para as entrevistas, e por essa razão ficou acordado que essas entrevistas se realizariam de forma não presencial.

## **5.2. Método de aplicação da pesquisa de campo**

No total foram realizadas quatro entrevistas, sendo duas presenciais com o principal executivo de cada empresa, e as outras duas realizadas à distância com pessoas de nível gerencial.

Nas entrevistas realizadas com o principal executivo de cada empresa, em cada nota apresentada pelo executivo foram anotados os seus comentários sobre o item da pesquisa.

Para as demais entrevistas realizadas de forma não presencial, foram dadas orientações em relação aos critérios de notas, disponibilizados os questionários aos entrevistados para serem respondidos e devolvidos por *e-mail*, ou disponibilizados para retirada no local. Durante a realização da pesquisa, os entrevistados puderam nos contatar por telefone para quaisquer esclarecimentos que se fizessem necessário.

### **5.3. Resultados**

As empresas participantes desta pesquisa são de pequeno e médio porte, por isso a estrutura hierárquica é enxuta, menos burocrática e rápida para a tomada de decisão.

#### **5.3.1. Empresa 1**

O executivo da Concessionária foi a primeira pessoa a ser entrevistada. A empresa tem 15 funcionários em seu quadro de profissionais. As entrevistas ocorreram nos dias 21 e 30 de março de 2009.

A entrevista realizada no dia 21 teve duração aproximada de 1h20 (uma hora e vinte minutos) e ocorreu com o diretor executivo, que devido à estrutura enxuta da empresa, também respondeu pela função de analista ou consultor técnico, conforme descrito no apêndice E.

A entrevista realizada no dia 30 teve duração aproximada de 30 minutos e ocorreu com a gerente técnica responsável pelo departamento técnico que, devido a estrutura enxuta da empresa, além de ter acompanhado todos os processos de implantação da ferramenta de gestão

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

---

estratégica na empresa, também respondeu pela função de coordenadora de equipe, conforme descrito no apêndice E.

A seguir apresentamos as respostas da pesquisa de campo:

### 5.3.1.1. Respostas da pesquisa realizada em 21/março/09

**Tabela 2:** Respostas da pesquisa realizada em 21/março/09.

QUESTÃO	NOTA
1) O mercado local e global cada vez mais competitivo mobiliza as empresas a buscar formas de reduzir custos e aumentar a eficiência e a eficácia de suas ações através de melhorias e mudanças em seus processos (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005).	5
2) A tomada de decisão por uma revisão ou não dos processos de negócios baseada em critérios bem definidos pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas (COSTA NETO, 2007; KERLINGER, 1980).	4
3) As empresas ou executivos tendem a acreditar cegamente em suas próprias experiências e tomar decisões sem considerar informações e metodologias que podem trazer resultados satisfatórios (COSTA NETO, 2007).	1
4) Todos os processos de negócios em qualquer empresa são importantes e podem ser causa de prejuízos devido à desorganização. Ainda nos dias de hoje, a desorganização nas empresas possivelmente são causadas pelo afã que os executivos têm de buscar atalhos para reduzir etapas (CRUZ, 2001).	3
5) Numerosas organizações não conseguem preparar os processos necessários para gerenciar as mudanças e customizações a serem feitas, por isso são consideradas implantações custosas e problemáticas de uma nova ferramenta de gestão estratégica (MARTIN, 1998).	3
6) É comum utilizar tecnologia da informação para organizar processos, quando o correto seria organizá-los antes para que o uso da tecnologia da informação pudesse ser otimizado (CRUZ, 2001).	5
7) A missão e a visão das empresas fornecem subsídios para definir os objetivos. Por sua vez, estes objetivos contribuem para definir as estratégias que servirão para dar forma aos processos de negócios (KOTLER, 1993; BETHLEM, 1998).	5
8) O BPMS ( <i>Business Process Management System</i> ), traduzido como sistema de gestão dos processos de negócios, pode servir como o ponto de contato entre movimentos estratégicos e práticas operacionais, pois aumenta a capacidade da organização em mudar os processos sob demanda (PEREIRA, 2007).	1
9) Processos são uma das formas de garantir que a empresa ofereça um serviço homogêneo e de qualidade, com menos dependência de quem está realizando o trabalho, é padronizar seus processos de trabalho. É um conjunto de atividades sequenciais ou paralelas com a finalidade de atender a uma determinada demanda (CRUZ, 2001; DAVENPORT, 1994).	4

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

---

10) Os processos de negócios tornam os objetivos transparentes, claros e definidos para os colaboradores ou funcionários da empresa, aumentando a produtividade (CRUZ, 2001).	5
11) Há pesquisas que revelam que o investimento de uma empresa em BPM pode significar um dos maiores retornos de investimentos (ROI - <i>Returns of Investments</i> ) em iniciativas de TI, sendo que 78% dos projetos têm retorno maior que 15%, 67% são implantados em menos de seis meses e 50% são implantados em menos de quatro meses (PEREIRA, 2007).	1
12) Conforme Albertin e Albertin (2005), os benefícios alcançados através desta parceria empresa e TI contribuem com o alcance dos objetivos estratégicos, e devem ser medidos pelas áreas solicitantes para utilização nos negócios, visando avaliar o desempenho empresarial.	5
13) É por meio dos processos de negócios direcionados aos clientes que é possível suportar o marketing, vendas e os processos interdepartamentais que atuam com os canais de interação com os clientes (AZEVEDO, 2002 <i>Apud</i> EKSTAM, 2001).	5
14) Para Prieto, Laurindo, Carvalho (2005) <i>Apud</i> Galbreath, Rogers (1999), CRM é um sistema de gerenciamento, processos, recursos informacionais e necessidades de pessoas para criar um ambiente que os negócios passem a ter uma “visão 360” graus dos seus consumidores.	3
15) O ERP, que significa planejamento de recursos empresariais, é uma solução de <i>software</i> abrangente que busca integrar um conjunto de processos de negócios e funções para apresentar uma visão holística do negócio, com informações simples e arquitetura de tecnologia da informação (GABLE, 1998).	5
16) A gestão de custos requer uma compreensão aprofundada da estrutura de custos da empresa. Os gestores precisam determinar os custos em longo e em curto prazo de atividades e processos, assim como os custos de produtos, serviços e outros objetos de interesse, como exemplo, os clientes (HANSEN; MOWEN, 2001).	3
17) Embora os custos de atividades e processos não apareçam nas demonstrações financeiras, é fundamental conhecê-los para as empresas que estão buscando a melhoria contínua, a administração da qualidade total, a gestão ambiental, o realce da produtividade e a gestão estratégica (HANSEN; MOWEN, 2001).	5
18) Para Johansson, Mchugh, Pendlebury e Wheeler (1995) é axiomático que as pessoas são o maior ativo de uma empresa.	5
19) Além de dominar as técnicas para atrair novos clientes, a empresa deve retê-los, ou seja, a empresa deve reduzir o índice de rotatividade de clientes, que é conquistar novos clientes e perder menos (KOTLER; KELLER, 2007).	5
20) Pode parecer simples uma empresa identificar seus concorrentes. No entanto, o espectro de concorrência real e potencial que uma empresa possui é mais amplo, pois uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes ou novas tecnologias do que por concorrentes já existentes (KOTLER; KELLER, 2007).	2

---

### 5.3.1.2. Comentários da pesquisa realizada em 21/março/09

**Tabela 3:** Comentários da pesquisa realizada em 21/março/09.

QUESTÃO	COMENTÁRIO
1	Praticamos isso todos os dias.
2	O critério foi necessidade de aumento do faturamento.
3	Buscamos informações na literatura e contratamos uma empresa de consultoria em gestão de negócio para trazer a experiência. Esta foi a primeira ação tomada no momento de crise.
4	Não é sempre, mas acontece.
5	É verdade, mas não que seja custosa ou problemática, muitas coisas acontecem sem sabermos o que a ferramenta vai causar para a empresa (não há uma idéia perfeita).
6	Concorda plenamente.
7	Concorda plenamente.
8	Não se aplica.
9	Nunca vai conseguir eliminar o elemento humano nos relacionamentos tanto com o cliente interno, como com o cliente externo.
10	Porque define onde cada um tem que atuar.
11	Não se aplica.
12	É verdade.
13	Concorda plenamente. Há processos em que o cliente acompanha, porém, há outros em que o cliente não participa. Exemplo: entrega de um carro novo. Além disso, todos os processos devem ser interligados para que haja o alcance dos objetivos.
14	CRM é uma filosofia de trabalho ou uma visão do negócio para atendimento ao cliente, voltado para o marketing de relacionamento para atender as necessidades do cliente.
15	Há um sistema específico para as concessionárias homologado pela montadora que fornece informações para o CRM.

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

---

---

16 Nunca foi avaliado o custo do cliente para a empresa. Nunca precisamos disso ou talvez a empresa não esteja num grau de maturidade para isso.

---

17 Eu posso ter um processo tão oneroso que pode não valer a pena, por isso, é importante conhecer o custo do processo.

---

18 Certamente. Não precisa ser provado.

---

19 Sim.

---

20 Não concordo, porque sou concorrente existente e não vejo separação entre concorrente atual e novos concorrentes.

---

### 5.3.1.3. Respostas da pesquisa realizada em 30/março/09

**Tabela 4:** Respostas da pesquisa realizada em 30/março/09.

QUESTÃO	NOTA
1) O mercado local e global cada vez mais competitivo mobiliza as empresas a buscar formas de reduzir custos e aumentar a eficiência e a eficácia de suas ações através de melhorias e mudanças em seus processos (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005).	5
2) A tomada de decisão por uma revisão ou não dos processos de negócios baseada em critérios bem definidos pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas (COSTA NETO, 2007; KERLINGER, 1980).	5
3) As empresas ou executivos tendem a acreditar cegamente em suas próprias experiências e tomar decisões sem considerar informações e metodologias que podem trazer resultados satisfatórios (COSTA NETO, 2007).	0
4) Todos os processos de negócios em qualquer empresa são importantes e podem ser causa de prejuízos devido à desorganização. Ainda nos dias de hoje, a desorganização nas empresas possivelmente são causadas pelo afã que os executivos têm de buscar atalhos para reduzir etapas (CRUZ, 2001).	4
5) Numerosas organizações não conseguem preparar os processos necessários para gerenciar as mudanças e customizações a serem feitas, por isso são consideradas implantações custosas e problemáticas de uma nova ferramenta de gestão estratégica (MARTIN, 1998).	3
6) É comum utilizar tecnologia da informação para organizar processos, quando o correto seria organizá-los antes para que o uso da tecnologia da informação pudesse ser otimizado (CRUZ, 2001).	5
7) A missão e a visão das empresas fornecem subsídios para definir os objetivos. Por sua vez, estes objetivos contribuem para definir as estratégias que servirão para dar forma aos processos de negócios (KOTLER, 1993; BETHLEM, 1998).	5
8) O BPMS ( <i>Business Process Management System</i> ), traduzido como sistema de gestão dos processos de negócios, pode servir como o ponto de contato entre movimentos estratégicos e práticas operacionais, pois aumenta a capacidade da organização em mudar os processos sob demanda (PEREIRA, 2007).	5
9) Processos são uma das formas de garantir que a empresa ofereça um serviço homogêneo e de qualidade, com menos dependência de quem está realizando o trabalho, é padronizar seus processos de trabalho. É um conjunto de atividades sequenciais ou paralelas com a finalidade de atender a uma determinada demanda (CRUZ, 2001; DAVENPORT, 1994).	5

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

---

10) Os processos de negócios tornam os objetivos transparentes, claros e definidos para os colaboradores ou funcionários da empresa, aumentando a produtividade (CRUZ, 2001).	5
11) Há pesquisas que revelam que o investimento de uma empresa em BPM pode significar um dos maiores retornos de investimentos (ROI - <i>Returns of Investments</i> ) em iniciativas de TI, sendo que 78% dos projetos têm retorno maior que 15%, 67% são implantados em menos de seis meses e 50% são implantados em menos de quatro meses (PEREIRA, 2007).	5
12) Conforme Albertin e Albertin (2005), os benefícios alcançados através desta parceria empresa e TI contribuem com o alcance dos objetivos estratégicos, e devem ser medidos pelas áreas solicitantes para utilização nos negócios, visando avaliar o desempenho empresarial.	5
13) É por meio dos processos de negócios direcionados aos clientes que é possível suportar o marketing, vendas e os processos interdepartamentais que atuam com os canais de interação com os clientes (AZEVEDO, 2002 <i>Apud</i> EKSTAM, 2001).	5
14) Para Prieto, Laurindo, Carvalho (2005) <i>Apud</i> Galbreath, Rogers (1999), CRM é um sistema de gerenciamento, processos, recursos informacionais e necessidades de pessoas para criar um ambiente que os negócios passem a ter uma “visão 360” graus dos seus consumidores.	5
15) O ERP, que significa planejamento de recursos empresariais, é uma solução de <i>software</i> abrangente que busca integrar um conjunto de processos de negócios e funções para apresentar uma visão holística do negócio, com informações simples e arquitetura de tecnologia da informação (GABLE, 1998).	5
16) A gestão de custos requer uma compreensão aprofundada da estrutura de custos da empresa. Os gestores precisam determinar os custos em longo e em curto prazo de atividades e processos, assim como os custos de produtos, serviços e outros objetos de interesse, como exemplo, os clientes (HANSEN; MOWEN, 2001).	5
17) Embora os custos de atividades e processos não apareçam nas demonstrações financeiras, é fundamental conhecê-los para as empresas que estão buscando a melhoria contínua, a administração da qualidade total, a gestão ambiental, o realce da produtividade e a gestão estratégica (HANSEN; MOWEN, 2001).	5
18) Para Johansson, Mchugh, Pendlebury e Wheeler (1995) é axiomático que as pessoas são o maior ativo de uma empresa.	5
19) Além de dominar as técnicas para atrair novos clientes, a empresa deve retê-los, ou seja, a empresa deve reduzir o índice de rotatividade de clientes, que é conquistar novos clientes e perder menos (KOTLER; KELLER, 2007).	5
20) Pode parecer simples uma empresa identificar seus concorrentes. No entanto, o espectro de concorrência real e potencial que uma empresa possui é mais amplo, pois uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes ou novas tecnologias do que por concorrentes já existentes (KOTLER; KELLER, 2007).	5

---

### 5.3.2. Empresa 2

O executivo da Consultoria de *Software* foi o segundo a ser entrevistado. A empresa tem 28 funcionários/colaboradores em seu quadro de profissionais no território nacional, e 21 funcionários localizados em quatro países das Américas e Europa.

A estrutura da empresa é composta pela presidência, diretoria executiva de operações, diretoria comercial e diretoria financeira/recursos humanos.

As entrevistas ocorreram nos dias 14 e 20 de abril de 2009. A entrevista do dia 14 teve duração aproximada de 2h15 (duas horas e quinze minutos) e ocorreu com a diretora executiva de operações que também respondeu pela função de coordenadora de equipes, conforme descrito no apêndice E

A entrevista do dia 20 teve duração aproximada de 1h45 (uma hora e quarenta e cinco minutos) e ocorreu com o gerente de operações que também respondeu pela função de analista, conforme descrito no apêndice E. Este entrevistado é responsável pelo departamento de infraestrutura e participou ativamente da implantação da ferramenta de gestão estratégica na empresa. A seguir apresentamos as respostas da pesquisa de campo:

### 5.3.2.1. Respostas da pesquisa realizada em 14/abril/09

**Tabela 5:** Respostas da pesquisa realizada em 14/abril/09.

QUESTÃO	NOTA
1) O mercado local e global cada vez mais competitivo mobiliza as empresas a buscar formas de reduzir custos e aumentar a eficiência e a eficácia de suas ações através de melhorias e mudanças em seus processos (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005).	3
2) A tomada de decisão por uma revisão ou não dos processos de negócios baseada em critérios bem definidos pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas (COSTA NETO, 2007; KERLINGER, 1980).	4
3) As empresas ou executivos tendem a acreditar cegamente em suas próprias experiências e tomar decisões sem considerar informações e metodologias que podem trazer resultados satisfatórios (COSTA NETO, 2007).	5
4) Todos os processos de negócios em qualquer empresa são importantes e podem ser causa de prejuízos devido à desorganização. Ainda nos dias de hoje, a desorganização nas empresas possivelmente são causadas pelo afã que os executivos têm de buscar atalhos para reduzir etapas (CRUZ, 2001).	4
5) Numerosas organizações não conseguem preparar os processos necessários para gerenciar as mudanças e customizações a serem feitas, por isso são consideradas implantações custosas e problemáticas de uma nova ferramenta de gestão estratégica (MARTIN, 1998).	5
6) É comum utilizar tecnologia da informação para organizar processos, quando o correto seria organizá-los antes para que o uso da tecnologia da informação pudesse ser otimizado (CRUZ, 2001).	2
7) A missão e a visão das empresas fornecem subsídios para definir os objetivos. Por sua vez, estes objetivos contribuem para definir as estratégias que servirão para dar forma aos processos de negócios (KOTLER, 1993; BETHLEM, 1998).	1
8) O BPMS ( <i>Business Process Management System</i> ), traduzido como sistema de gestão dos processos de negócios, pode servir como o ponto de contato entre movimentos estratégicos e práticas operacionais, pois aumenta a capacidade da organização em mudar os processos sob demanda (PEREIRA, 2007).	3
9) Processos são uma das formas de garantir que a empresa ofereça um serviço homogêneo e de qualidade, com menos dependência de quem está realizando o trabalho, é padronizar seus processos de trabalho. É um conjunto de atividades sequenciais ou paralelas com a finalidade de atender a uma determinada demanda (CRUZ, 2001; DAVENPORT, 1994).	4

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

---

10) Os processos de negócios tornam os objetivos transparentes, claros e definidos para os colaboradores ou funcionários da empresa, aumentando a produtividade (CRUZ, 2001).	2
11) Há pesquisas que revelam que o investimento de uma empresa em BPM pode significar um dos maiores retornos de investimentos (ROI - <i>Returns of Investments</i> ) em iniciativas de TI, sendo que 78% dos projetos têm retorno maior que 15%, 67% são implantados em menos de seis meses e 50% são implantados em menos de quatro meses (PEREIRA, 2007).	3
12) Conforme Albertin e Albertin (2005), os benefícios alcançados através desta parceria empresa e TI contribuem com o alcance dos objetivos estratégicos, e devem ser medidos pelas áreas solicitantes para utilização nos negócios, visando avaliar o desempenho empresarial.	3
13) É por meio dos processos de negócios direcionados aos clientes que é possível suportar o marketing, vendas e os processos interdepartamentais que atuam com os canais de interação com os clientes (AZEVEDO, 2002 <i>Apud</i> EKSTAM, 2001).	4
14) Para Prieto, Laurindo, Carvalho (2005) <i>Apud</i> Galbreath, Rogers (1999), CRM é um sistema de gerenciamento, processos, recursos informacionais e necessidades de pessoas para criar um ambiente que os negócios passem a ter uma “visão 360” graus dos seus consumidores.	3
15) O ERP, que significa planejamento de recursos empresariais, é uma solução de <i>software</i> abrangente que busca integrar um conjunto de processos de negócios e funções para apresentar uma visão holística do negócio, com informações simples e arquitetura de tecnologia da informação (GABLE, 1998).	2
16) A gestão de custos requer uma compreensão aprofundada da estrutura de custos da empresa. Os gestores precisam determinar os custos em longo e em curto prazo de atividades e processos, assim como os custos de produtos, serviços e outros objetos de interesse, como exemplo, os clientes (HANSEN; MOWEN, 2001).	1
17) Embora os custos de atividades e processos não apareçam nas demonstrações financeiras, é fundamental conhecê-los para as empresas que estão buscando a melhoria contínua, a administração da qualidade total, a gestão ambiental, o realce da produtividade e a gestão estratégica (HANSEN; MOWEN, 2001).	2
18) Para Johansson, Mchugh, Pendlebury e Wheeler (1995) é axiomático que as pessoas são o maior ativo de uma empresa.	4
19) Além de dominar as técnicas para atrair novos clientes, a empresa deve retê-los, ou seja, a empresa deve reduzir o índice de rotatividade de clientes, que é conquistar novos clientes e perder menos (KOTLER; KELLER, 2007).	4
20) Pode parecer simples uma empresa identificar seus concorrentes. No entanto, o espectro de concorrência real e potencial que uma empresa possui é mais amplo, pois uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes ou novas tecnologias do que por concorrentes já existentes (KOTLER; KELLER, 2007).	5

---

### 5.3.2.2. Comentários da pesquisa realizada em 14/abril/09

**Tabela 6:** Comentários da pesquisa realizada em 14/abril/09.

QUESTÃO	COMENTÁRIO
1	A empresa acredita no potencial dos produtos e recursos, por isso não considera o investimento oportuno para o momento.
2	Na empresa não existe uma preocupação com os processos. Por exemplo, na oferta de um novo produto, não se preocupa com o treinamento do comercial, assim como da área de consultoria, com isso os resultados podem não ser os melhores.
3	A experiência de anos no mercado torna a empresa supostamente segura para tomar decisões, por isso a existência de uma metodologia é desconsiderada na tomada de decisão.
4	Embora sejam importantes os processos de negócios, a empresa não enxerga a desorganização, por isso a existência de atalhos, ou seja, a meta é vender independente dos processos.
5	Concorda plenamente. Porque a empresa não tem foco nos projetos internos em relação aos custos que isso representa. A questão dos bônus é um exemplo, ou seja, quando os recursos estão alocados em clientes existe maior possibilidade de obter êxito (ganho dos bônus), por isso a falta de foco em desenvolvimento interno.
6	A empresa nunca teve essa preocupação. É considerado importante, porém, não é prioritário.
7	Na empresa, a visão e a missão nunca são consideradas.
8	Para a empresa não é importante a preocupação em relação à gestão dos processos. O foco está totalmente direcionado ao produto que é vendido e conhecido.
9	Existiu uma preocupação em oferecer um serviço homogêneo, porém, isso não foi levado adiante. Houve um processo de mecanização, mas não houve melhorias.
10	Objetividade e transparência nunca existiram na empresa.
11	Existe a preocupação com os resultados deste tipo de pesquisa, porém, a empresa não os considera no dia-a-dia porque não é o foco da empresa.

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

---

12	Na empresa, a participação de TI deve ser desde o início do novo negócio para que exista a contribuição e não imposição por recursos solicitados.
13	Existiu a preocupação da empresa com os processos de negócios direcionados aos clientes, mas não conseguiram implementar uma solução compartilhada com as demais áreas.
14	Na visão dos autores pode ser correto, mas na prática a empresa não executa neste mesmo nível de detalhe, nem compartilha com as áreas afins.
15	Para a empresa é importante, mas não há uma visão do todo e as informações não são integradas, nem compartilhadas com as demais áreas.
16	A empresa se considera reconhecida no mercado, mas não tem uma gestão de custos para melhorias e novas aquisições/implementações, incluindo plano de contingência. Não há uma preocupação para emergência, tudo acontece por demanda.
17	A empresa não se preocupa com o planejamento ou o foco está na demanda atual e com isso, não há ações próativas que permitam resultados satisfatórios.
18	No passado, a empresa considerava as pessoas importantes, porém, atualmente a empresa age de forma diferente, ou seja, não se preocupa com a retenção dos talentos, a não ser em momentos decisivos de ameaça de perda desses talentos.
19	A empresa deveria considerar esta afirmação como "regra de ouro".
20	É importante estar atento ao mercado e às novas tecnologias existentes, desta forma, evitam-se a perda de mercado e possibilita a revisão da estratégia para não ser surpreendido pela concorrência.

---

### 5.3.2.3. Respostas da pesquisa realizada em 20/abril/09

**Tabela 7:** Respostas da pesquisa realizada em 20/abril/09.

QUESTÃO	NOTA
1) O mercado local e global cada vez mais competitivo mobiliza as empresas a buscar formas de reduzir custos e aumentar a eficiência e a eficácia de suas ações através de melhorias e mudanças em seus processos (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005).	5
2) A tomada de decisão por uma revisão ou não dos processos de negócios baseada em critérios bem definidos pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas (COSTA NETO, 2007; KERLINGER, 1980).	3
3) As empresas ou executivos tendem a acreditar cegamente em suas próprias experiências e tomar decisões sem considerar informações e metodologias que podem trazer resultados satisfatórios (COSTA NETO, 2007).	0
4) Todos os processos de negócios em qualquer empresa são importantes e podem ser causa de prejuízos devido à desorganização. Ainda nos dias de hoje, a desorganização nas empresas possivelmente são causadas pelo afã que os executivos têm de buscar atalhos para reduzir etapas (CRUZ, 2001).	5
5) Numerosas organizações não conseguem preparar os processos necessários para gerenciar as mudanças e customizações a serem feitas, por isso são consideradas implantações custosas e problemáticas de uma nova ferramenta de gestão estratégica (MARTIN, 1998).	5
6) É comum utilizar tecnologia da informação para organizar processos, quando o correto seria organizá-los antes para que o uso da tecnologia da informação pudesse ser otimizado (CRUZ, 2001).	5
7) A missão e a visão das empresas fornecem subsídios para definir os objetivos. Por sua vez, estes objetivos contribuem para definir as estratégias que servirão para dar forma aos processos de negócios (KOTLER, 1993; BETHLEM, 1998).	5
8) O BPMS ( <i>Business Process Management System</i> ), traduzido como sistema de gestão dos processos de negócios, pode servir como o ponto de contato entre movimentos estratégicos e práticas operacionais, pois aumenta a capacidade da organização em mudar os processos sob demanda (PEREIRA, 2007).	5
9) Processos são uma das formas de garantir que a empresa ofereça um serviço homogêneo e de qualidade, com menos dependência de quem está realizando o trabalho, é padronizar seus processos de trabalho. É um conjunto de atividades sequenciais ou paralelas com a finalidade de atender a uma determinada demanda (CRUZ, 2001; DAVENPORT, 1994).	5

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

---

10) Os processos de negócios tornam os objetivos transparentes, claros e definidos para os colaboradores ou funcionários da empresa, aumentando a produtividade (CRUZ, 2001).	5
11) Há pesquisas que revelam que o investimento de uma empresa em BPM pode significar um dos maiores retornos de investimentos (ROI - <i>Returns of Investments</i> ) em iniciativas de TI, sendo que 78% dos projetos têm retorno maior que 15%, 67% são implantados em menos de seis meses e 50% são implantados em menos de quatro meses (PEREIRA, 2007).	3
12) Conforme Albertin e Albertin (2005), os benefícios alcançados através desta parceria empresa e TI contribuem com o alcance dos objetivos estratégicos, e devem ser medidos pelas áreas solicitantes para utilização nos negócios, visando avaliar o desempenho empresarial.	5
13) É por meio dos processos de negócios direcionados aos clientes que é possível suportar o marketing, vendas e os processos interdepartamentais que atuam com os canais de interação com os clientes (AZEVEDO, 2002 <i>Apud</i> EKSTAM, 2001).	5
14) Para Prieto, Laurindo, Carvalho (2005) <i>Apud</i> Galbreath, Rogers (1999), CRM é um sistema de gerenciamento, processos, recursos informacionais e necessidades de pessoas para criar um ambiente que os negócios passem a ter uma “visão 360” graus dos seus consumidores.	4
15) O ERP, que significa planejamento de recursos empresariais, é uma solução de <i>software</i> abrangente que busca integrar um conjunto de processos de negócios e funções para apresentar uma visão holística do negócio, com informações simples e arquitetura de tecnologia da informação (GABLE, 1998).	5
16) A gestão de custos requer uma compreensão aprofundada da estrutura de custos da empresa. Os gestores precisam determinar os custos em longo e em curto prazo de atividades e processos, assim como os custos de produtos, serviços e outros objetos de interesse, como exemplo, os clientes (HANSEN; MOWEN, 2001).	5
17) Embora os custos de atividades e processos não apareçam nas demonstrações financeiras, é fundamental conhecê-los para as empresas que estão buscando a melhoria contínua, a administração da qualidade total, a gestão ambiental, o realce da produtividade e a gestão estratégica (HANSEN; MOWEN, 2001).	5
18) Para Johansson, Mchugh, Pendlebury e Wheeler (1995) é axiomático que as pessoas são o maior ativo de uma empresa.	4
19) Além de dominar as técnicas para atrair novos clientes, a empresa deve retê-los, ou seja, a empresa deve reduzir o índice de rotatividade de clientes, que é conquistar novos clientes e perder menos (KOTLER; KELLER, 2007).	2
20) Pode parecer simples uma empresa identificar seus concorrentes. No entanto, o espectro de concorrência real e potencial que uma empresa possui é mais amplo, pois uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes ou novas tecnologias do que por concorrentes já existentes (KOTLER; KELLER, 2007).	4

---

#### 5.4. Avaliação dos resultados

Para avaliar os resultados das pesquisas de campo realizadas com os executivos e a alta gerência das Empresas 1 e 2, estabelecemos os seguintes critérios:

- 1) Cada nota segue uma definição, conforme abaixo:
  - a. Nota 5 = Total concordância;
  - b. Nota 4 = Concordância;
  - c. Nota 3 = Leve concordância;
  - d. Nota 2 = Leve discordância;
  - e. Nota 1 = Discordância;
  - f. Nota 0 = Total discordância.
- 2) As notas do executivo de cada empresa tiveram peso 2;
- 3) As notas da alta gerência de cada empresa tiveram peso 1;
- 4) Foram colocadas em ordem decrescente as notas do executivo da Empresa 1;
- 5) Foram colocadas em ordem decrescente as notas da alta gerência da Empresa 1;
- 6) Foi identificada a quantidade de respostas com a nota 5 do executivo da Empresa 1;

- 7) Foi identificada a quantidade de respostas com a nota 4 do executivo da Empresa 1;
- 8) Foi identificada a quantidade de respostas com a nota 3 do executivo da Empresa 1;
- 9) Foi identificada a quantidade de respostas com a nota 2 do executivo da Empresa 1;
- 10) Foi identificada a quantidade de respostas com a nota 1 do executivo da Empresa 1;
- 11) Foi identificada a quantidade de respostas com a nota 0 do executivo da Empresa 1;
- 12) Foi identificada a quantidade de respostas com a nota 5 da alta gerência da Empresa 1;
- 13) Foi identificada a quantidade de respostas com a nota 4 da alta gerência da Empresa 1;
- 14) Foi identificada a quantidade de respostas com a nota 3 da alta gerência da Empresa 1;
- 15) Foi identificada a quantidade de respostas com a nota 2 da alta gerência da Empresa 1;
- 16) Foi identificada a quantidade de respostas com a nota 1 da alta gerência da Empresa 1;
- 17) Foi identificada a quantidade de respostas com a nota 0 da alta gerência da Empresa 1;

- 18) Foram identificadas as respostas coincidentes com a nota 5 ou 4 do executivo e da alta gerência da Empresa 1 (total concordância ou concordância);
- 19) Foram identificadas as respostas coincidentes com a nota 3 ou 2 do executivo e da alta gerência da Empresa 1 (leve concordância ou leve discordância);
- 20) Foram identificadas as respostas coincidentes com a nota 1 ou 0 do executivo e da alta gerência da Empresa 1 (discordância ou total discordância);
- 21) Os procedimentos foram repetidos do item 18 ao 20, para a Empresa 2;
- 22) Para cada questão da Empresa 1, foram consideradas as notas apresentadas pelo executivo e pela alta gerência, e aplicada a média ponderada. Em seguida, o procedimento foi repetido para a Empresa 2;
- 23) Para cada média ponderada apresentada em cada questão da Empresa 1, foi subtraída a média ponderada da questão correspondente da Empresa 2;
- 24) E por fim, foram apresentados em ordem decrescente os resultados das subtrações das médias ponderadas das duas empresas, para as devidas conclusões.

### 5.4.1. Empresa 1

A seguir a avaliação dos resultados da pesquisa de campo realizada na Empresa 1, baseada nos critérios definidos no item 5.4.

#### 5.4.1.1. Ordem decrescente das notas do executivo

**Tabela 8:** Ordem decrescente das notas do executivo da Empresa 1.

QUESTÃO	NOTA
1) O mercado local e global cada vez mais competitivo mobiliza as empresas a buscar formas de reduzir custos e aumentar a eficiência e a eficácia de suas ações através de melhorias e mudanças em seus processos (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005).	5
6) É comum utilizar tecnologia da informação para organizar processos, quando o correto seria organizá-los antes para que o uso da tecnologia da informação pudesse ser otimizado, (CRUZ, 2001).	5
7) A missão e a visão das empresas fornecem subsídios para definir os objetivos. Por sua vez, estes objetivos contribuem para definir as estratégias que servirão para dar forma aos processos de negócios (KOTLER, 1993; BETHLEM, 1998).	5
10) Os processos de negócios tornam os objetivos transparentes, claros e definidos para os colaboradores ou funcionários da empresa, aumentando a produtividade (CRUZ, 2001).	5
12) Conforme Albertin e Albertin (2005), os benefícios alcançados através desta parceria empresa e TI contribuem com o alcance dos objetivos estratégicos, e devem ser medidos pelas áreas solicitantes para utilização nos negócios, visando avaliar o desempenho empresarial.	5
13) É por meio dos processos de negócios direcionados aos clientes que é possível suportar o marketing, vendas e os processos interdepartamentais que atuam com os canais de interação com os clientes (AZEVEDO, 2002 <i>Apud</i> EKSTAM, 2001).	5

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

15) O ERP, que significa planejamento de recursos empresariais, é uma solução de <i>software</i> abrangente que busca integrar um conjunto de processos de negócios e funções para apresentar uma visão holística do negócio, com informações simples e arquitetura de tecnologia da informação (GABLE, 1998).	5
17) Embora os custos de atividades e processos não apareçam nas demonstrações financeiras, é fundamental conhecê-los para as empresas que estão buscando a melhoria contínua, a administração da qualidade total, a gestão ambiental, o realce da produtividade e a gestão estratégica (HANSEN; MOWEN, 2001).	5
18) Para Johansson, Mchugh, Pendlebury e Wheeler (1995) é axiomático que as pessoas são o maior ativo de uma empresa.	5
19) Além de dominar as técnicas para atrair novos clientes, a empresa deve retê-los, ou seja, a empresa deve reduzir o índice de rotatividade de clientes, que é conquistar novos clientes e perder menos (KOTLER; KELLER, 2007).	5
2) A tomada de decisão por uma revisão ou não dos processos de negócios baseada em critérios bem definidos pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas (COSTA NETO, 2007; KERLINGER, 1980).	4
9) Processos são uma das formas de garantir que a empresa ofereça um serviço homogêneo e de qualidade, com menos dependência de quem está realizando o trabalho, é padronizar seus processos de trabalho. É um conjunto de atividades sequenciais ou paralelas com a finalidade de atender a uma determinada demanda (CRUZ, 2001; DAVENPORT, 1994).	4
4) Todos os processos de negócios em qualquer empresa são importantes e podem ser causa de prejuízos devido à desorganização. Ainda nos dias de hoje, a desorganização nas empresas possivelmente são causadas pelo afã que os executivos têm de buscar atalhos para reduzir etapas (CRUZ, 2001).	3
5) Numerosas organizações não conseguem preparar os processos necessários para gerenciar as mudanças e customizações a serem feitas, por isso são consideradas implantações custosas e problemáticas de uma nova ferramenta de gestão estratégica (MARTIN, 1998).	3
14) Para Prieto, Laurindo, Carvalho (2005) <i>Apud</i> Galbreath, Rogers (1999), CRM é um sistema de gerenciamento, processos, recursos informacionais e necessidades de pessoas para criar um ambiente que os negócios passem a ter uma “visão 360” graus dos seus consumidores.	3
16) A gestão de custos requer uma compreensão aprofundada da estrutura de custos da empresa. Os gestores precisam determinar os custos em longo e em curto prazo de atividades e processos, assim como os custos de produtos, serviços e outros objetos de interesse, como exemplo, os clientes (HANSEN; MOWEN, 2001).	3
20) Pode parecer simples uma empresa identificar seus concorrentes. No entanto, o espectro de concorrência real e potencial que uma empresa possui é mais amplo, pois uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes ou novas tecnologias do que por concorrentes já existentes (KOTLER; KELLER, 2007).	2

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

3) As empresas ou executivos tendem a acreditar cegamente em suas próprias experiências e tomar decisões sem considerar informações e metodologias que podem trazer resultados satisfatórios (COSTA NETO, 2007).	1
8) O BPMS ( <i>Business Process Management System</i> ), traduzido como sistema de gestão dos processos de negócios, pode servir como o ponto de contato entre movimentos estratégicos e práticas operacionais, pois aumenta a capacidade da organização em mudar os processos sob demanda (PEREIRA, 2007).	1
11) Há pesquisas que revelam que o investimento de uma empresa em BPM pode significar um dos maiores retornos de investimentos (ROI – <i>Returns of Investments</i> ) em iniciativas de TI, sendo que 78% dos projetos têm retorno maior que 15%, 67% são implantados em menos de seis meses e 50% são implantados em menos de quatro meses (PEREIRA, 2007).	1

#### 5.4.1.2. Ordem decrescente das notas da alta gerência

**Tabela 9:** Ordem decrescente das notas da alta gerência da Empresa 1.

QUESTÃO	NOTA
1) O mercado local e global cada vez mais competitivo mobiliza as empresas a buscar formas de reduzir custos e aumentar a eficiência e a eficácia de suas ações através de melhorias e mudanças em seus processos (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005).	5
2) A tomada de decisão por uma revisão ou não dos processos de negócios baseada em critérios bem definidos pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas (COSTA NETO, 2007; KERLINGER, 1980).	5
6) É comum utilizar tecnologia da informação para organizar processos, quando o correto seria organizá-los antes para que o uso da tecnologia da informação pudesse ser otimizado (CRUZ, 2001).	5
7) A missão e a visão das empresas fornecem subsídios para definir os objetivos. Por sua vez, estes objetivos contribuem para definir as estratégias que servirão para dar forma aos processos de negócios (KOTLER, 1993; BETHLEM, 1998).	5
8) O BPMS ( <i>Business Process Management System</i> ), traduzido como sistema de gestão dos processos de negócios, pode servir como o ponto de contato entre movimentos estratégicos e práticas operacionais, pois aumenta a capacidade da organização em mudar os processos sob demanda (PEREIRA, 2007).	5

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

<p>9) Processos são uma das formas de garantir que a empresa ofereça um serviço homogêneo e de qualidade, com menos dependência de quem está realizando o trabalho, é padronizar seus processos de trabalho. É um conjunto de atividades sequenciais ou paralelas com a finalidade de atender a uma determinada demanda (CRUZ, 2001; DAVENPORT, 1994).</p>	<p>5</p>
<p>10) Os processos de negócios tornam os objetivos transparentes, claros e definidos para os colaboradores ou funcionários da empresa, aumentando a produtividade (CRUZ, 2001).</p>	<p>5</p>
<p>11) Há pesquisas que revelam que o investimento de uma empresa em BPM pode significar um dos maiores retornos de investimentos (ROI - <i>Returns of Investments</i>) em iniciativas de TI, sendo que 78% dos projetos têm retorno maior que 15%, 67% são implantados em menos de seis meses e 50% são implantados em menos de quatro meses (PEREIRA, 2007).</p>	<p>5</p>
<p>12) Conforme Albertin e Albertin (2005), os benefícios alcançados através desta parceria empresa e TI contribuem com o alcance dos objetivos estratégicos, e devem ser medidos pelas áreas solicitantes para utilização nos negócios, visando avaliar o desempenho empresarial.</p>	<p>5</p>
<p>13) É por meio dos processos de negócios direcionados aos clientes que é possível suportar o marketing, vendas e os processos interdepartamentais que atuam com os canais de interação com os clientes (AZEVEDO, 2002 <i>Apud</i> EKSTAM, 2001).</p>	<p>5</p>
<p>14) Para Prieto, Laurindo, Carvalho (2005) <i>Apud</i> Galbreath, Rogers (1999), CRM é um sistema de gerenciamento, processos, recursos informacionais e necessidades de pessoas para criar um ambiente que os negócios passem a ter uma “visão 360” graus dos seus consumidores.</p>	<p>5</p>
<p>15) O ERP, que significa planejamento de recursos empresariais, é uma solução de <i>software</i> abrangente que busca integrar um conjunto de processos de negócios e funções para apresentar uma visão holística do negócio, com informações simples e arquitetura de tecnologia da informação (GABLE, 1998).</p>	<p>5</p>
<p>16) A gestão de custos requer uma compreensão aprofundada da estrutura de custos da empresa. Os gestores precisam determinar os custos em longo e em curto prazo de atividades e processos, assim como os custos de produtos, serviços e outros objetos de interesse, como exemplo, os clientes (HANSEN; MOWEN, 2001).</p>	<p>5</p>
<p>17) Embora os custos de atividades e processos não apareçam nas demonstrações financeiras, é fundamental conhecê-los para as empresas que estão buscando a melhoria contínua, a administração da qualidade total, a gestão ambiental, o realce da produtividade e a gestão estratégica (HANSEN; MOWEN, 2001).</p>	<p>5</p>
<p>18) Para Johansson, Mchugh, Pendlebury e Wheeler (1995) é axiomático que as pessoas são o maior ativo de uma empresa.</p>	<p>5</p>
<p>19) Além de dominar as técnicas para atrair novos clientes, a empresa deve retê-los, ou seja, a empresa deve reduzir o índice de rotatividade de clientes, que é conquistar novos clientes e perder menos (KOTLER; KELLER, 2007).</p>	<p>5</p>

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

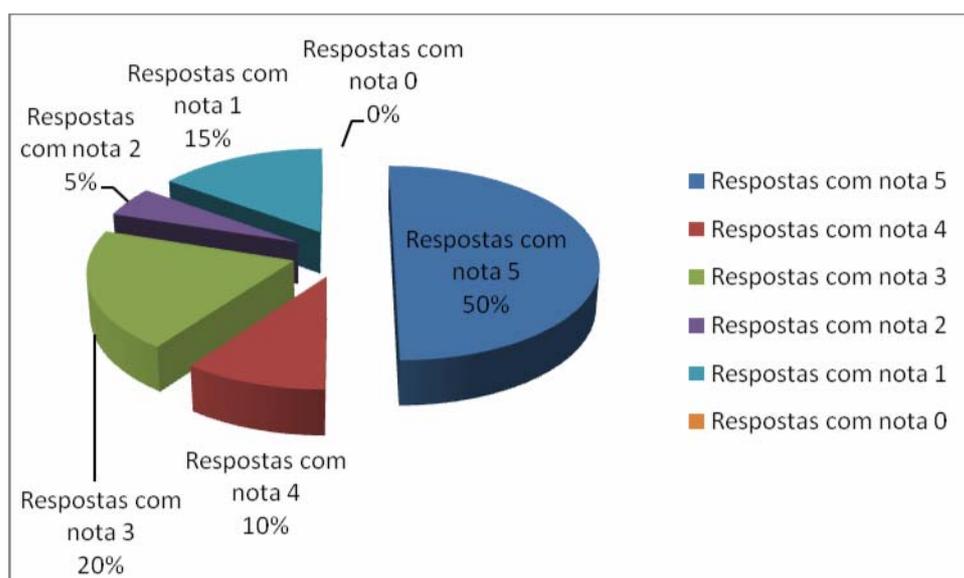
20) Pode parecer simples uma empresa identificar seus concorrentes. No entanto, o espectro de concorrência real e potencial que uma empresa possui é mais amplo, pois uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes ou novas tecnologias do que por concorrentes já existentes (KOTLER; KELLER, 2007).	5
4) Todos os processos de negócios em qualquer empresa são importantes e podem ser causa de prejuízos devido à desorganização. Ainda nos dias de hoje, a desorganização nas empresas possivelmente são causadas pelo afã que os executivos têm de buscar atalhos para reduzir etapas (CRUZ, 2001).	4
5) Numerosas organizações não conseguem preparar os processos necessários para gerenciar as mudanças e customizações a serem feitas, por isso são consideradas implantações custosas e problemáticas de uma nova ferramenta de gestão estratégica (MARTIN, 1998).	3
3) As empresas ou executivos tendem a acreditar cegamente em suas próprias experiências e tomar decisões sem considerar informações e metodologias que podem trazer resultados satisfatórios (COSTA NETO, 2007).	0

### 5.4.1.3. Consolidação das notas do executivo

A seguir a consolidação das notas do executivo da Empresa 1:

- Quantidade de respostas com a nota 5: 10 (dez);
- Quantidade de respostas com a nota 4: 2 (duas);
- Quantidade de respostas com a nota 3: 4 (quatro);
- Quantidade de respostas com a nota 2: 1 (uma);
- Quantidade de respostas com a nota 1: 3 (três);
- Quantidade de respostas com a nota 0: 0 (zero).

**Gráfico 1:** Consolidação das notas do executivo da Empresa 1.

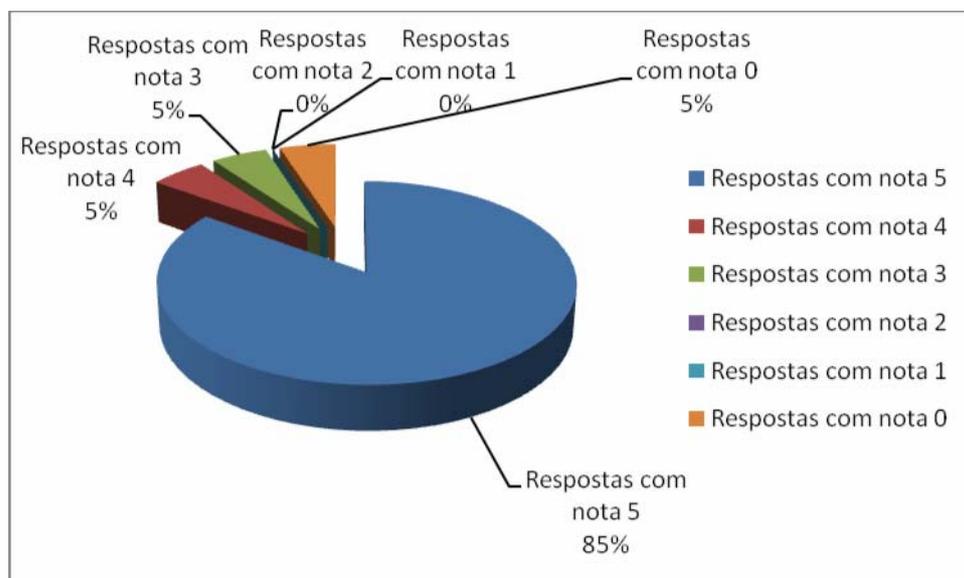


#### 5.4.1.4. Consolidação das notas da alta gerência

A seguir a consolidação das notas da alta gerência da Empresa 1:

- Quantidade de respostas com a nota 5: 17 (dezesete);
- Quantidade de respostas com a nota 4: 1 (uma);
- Quantidade de respostas com a nota 3: 1 (uma);
- Quantidade de respostas com a nota 2: 0 (zero);
- Quantidade de respostas com a nota 1: 0 (zero);
- Quantidade de respostas com a nota 0: 1 (uma).

**Gráfico 2:** Consolidação das notas da alta gerência da Empresa 1.



#### 5.4.1.5. Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência (total concordância ou concordância)

A seguir as notas do executivo e da alta gerência coincidentes com a nota 5 ou 4.

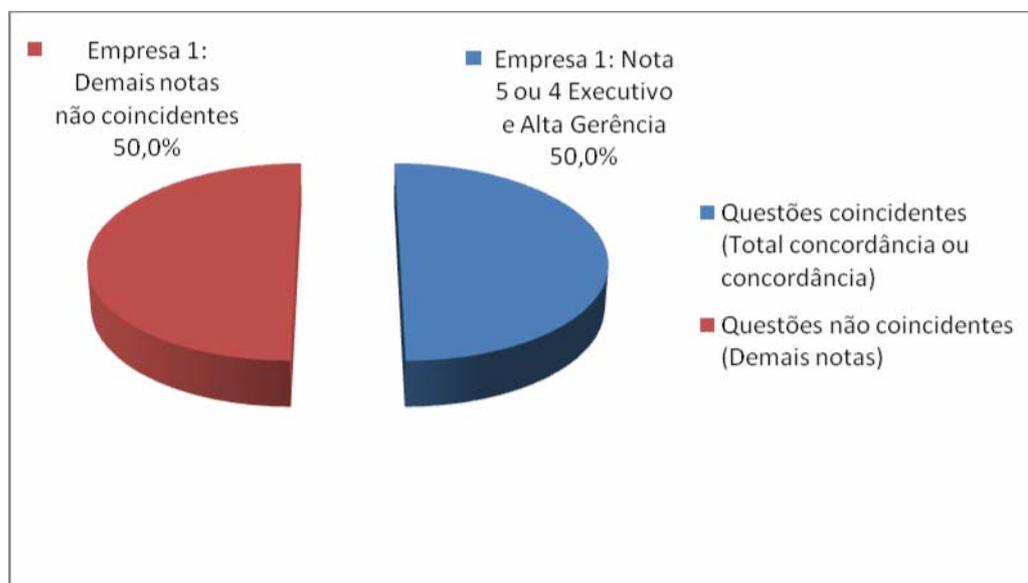
**Tabela 10:** Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência da Empresa 1 (total concordância ou concordância).

QUESTÃO	NOTA EXECUTIVO EMPRESA 1	NOTA ALTA GERÊNCIA EMPRESA 1
1) O mercado local e global cada vez mais competitivo mobiliza as empresas a buscar formas de reduzir custos e aumentar a eficiência e a eficácia de suas ações através de melhorias e mudanças em seus processos (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005).	5	5
6) É comum utilizar tecnologia da informação para organizar processos, quando o correto seria organizá-los antes para que o uso da tecnologia da informação pudesse ser otimizado (CRUZ, 2001).	5	5
7) A missão e a visão das empresas fornecem subsídios para definir os objetivos. Por sua vez, estes objetivos contribuem para definir as estratégias que servirão para dar forma aos processos de negócios (KOTLER, 1993; BETHLEM, 1998).	5	5
10) Os processos de negócios tornam os objetivos transparentes, claros e definidos para os colaboradores ou funcionários da empresa, aumentando a produtividade (CRUZ, 2001).	5	5
12) Conforme Albertin e Albertin (2005), os benefícios alcançados através desta parceria empresa e TI contribuem com o alcance dos objetivos estratégicos, e devem ser medidos pelas áreas solicitantes para utilização nos negócios, visando avaliar o desempenho empresarial.	5	5
13) É por meio dos processos de negócios direcionados aos clientes que é possível suportar o marketing, vendas e os processos interdepartamentais que atuam com os canais de interação com os clientes (AZEVEDO, 2002 <i>Apud</i> EKSTAM, 2001).	5	5

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

15) O ERP, que significa planejamento de recursos empresariais, é uma solução de <i>software</i> abrangente que busca integrar um conjunto de processos de negócios e funções para apresentar uma visão holística do negócio, com informações simples e arquitetura de tecnologia da informação (GABLE, 1998).	5	5
17) Embora os custos de atividades e processos não apareçam nas demonstrações financeiras, é fundamental conhecê-los para as empresas que estão buscando a melhoria contínua, a administração da qualidade total, a gestão ambiental, o realce da produtividade e a gestão estratégica (HANSEN; MOWEN, 2001).	5	5
18) Para Johansson, Mchugh, Pendlebury e Wheeler (1995) é axiomático que as pessoas são o maior ativo de uma empresa.	5	5
19) Além de dominar as técnicas para atrair novos clientes, a empresa deve retê-los, ou seja, a empresa deve reduzir o índice de rotatividade de clientes, que é conquistar novos clientes e perder menos (KOTLER; KELLER, 2007).	5	5

**Gráfico 3:** Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência Empresa 1 (total concordância ou concordância).



#### 5.4.1.6. Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência (leve concordância ou leve discordância)

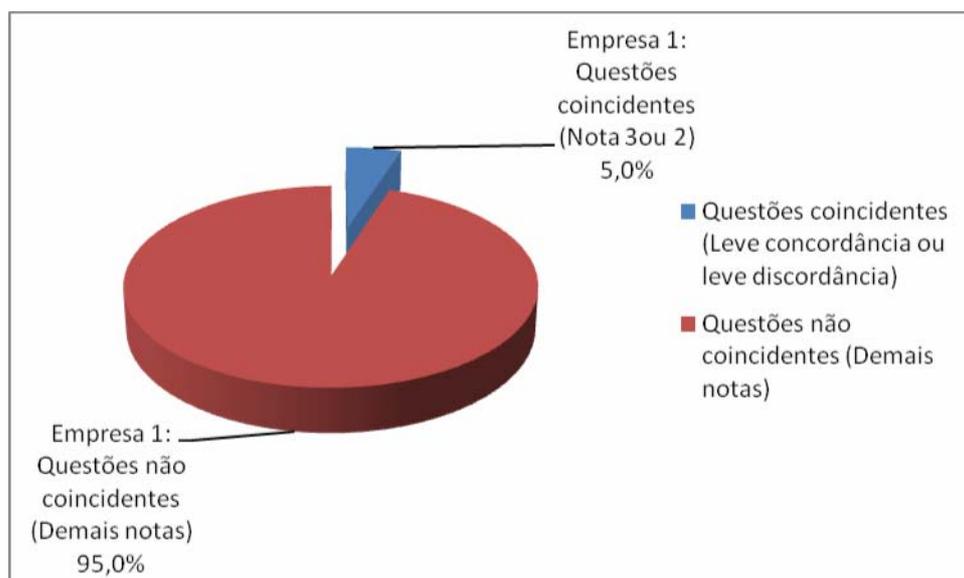
A seguir as notas coincidentes com a nota 3 ou 2 do executivo e da alta gerência da Empresa 1.

**Tabela 11:** Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência da Empresa 1 (leve concordância ou leve discordância).

QUESTÃO	NOTA EXECUTIVO EMPRESA 1	NOTA ALTA GERÊNCIA EMPRESA 1
5) Numerosas organizações não conseguem preparar os processos necessários para gerenciar as mudanças e customizações a serem feitas, por isso são consideradas implantações custosas e problemáticas de uma nova ferramenta de gestão estratégica (MARTIN, 1999).	3	3

**Gráfico 4:** Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência Empresa 1 (leve concordância ou leve discordância).

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

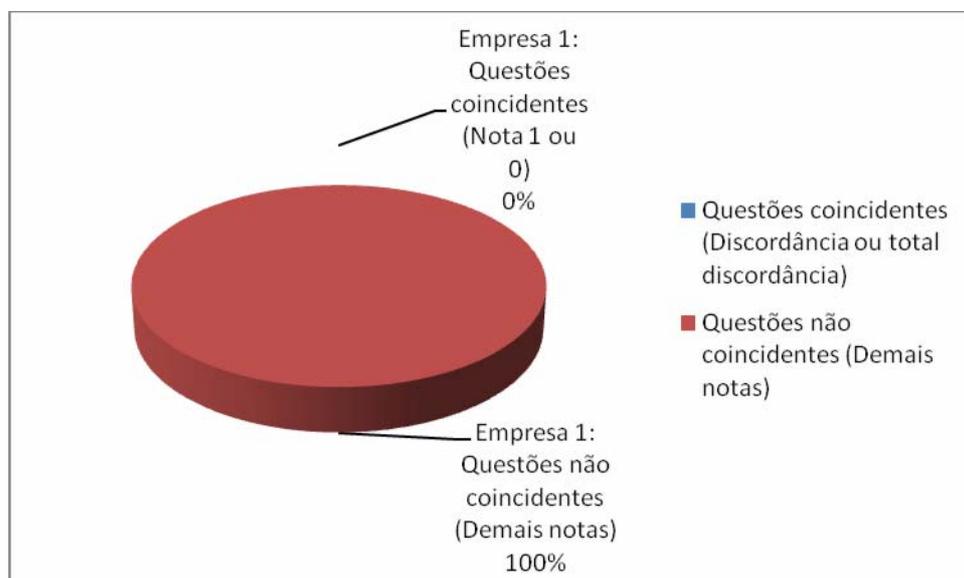


#### 5.4.1.7. Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência (discordância ou total discordância)

As notas 1 e 0 não tiveram respostas coincidentes do executivo e da alta gerência da Empresa 1.

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

**Gráfico 5:** Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência da Empresa 1 (discordância ou total discordância).



#### 5.4.2. Empresa 2

A seguir a avaliação dos resultados da pesquisa de campo realizada na Empresa 2, baseada nos critérios definidos no item 5.4.

### 5.4.2.1. Ordem decrescente das notas do executivo

**Tabela 12:** Ordem decrescente das notas do executivo da Empresa 2.

QUESTÃO	NOTA
3) As empresas ou executivos tendem a acreditar cegamente em suas próprias experiências e tomar decisões sem considerar informações e metodologias que podem trazer resultados satisfatórios (COSTA NETO, 2007).	5
5) Numerosas organizações não conseguem preparar os processos necessários para gerenciar as mudanças e customizações a serem feitas, por isso são consideradas implantações custosas e problemáticas de uma nova ferramenta de gestão estratégica (MARTIN, 1998).	5
20) Pode parecer simples uma empresa identificar seus concorrentes. No entanto, o espectro de concorrência real e potencial que uma empresa possui é mais amplo, pois uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes ou novas tecnologias do que por concorrentes já existentes (KOTLER; KELLER, 2007).	5
2) A tomada de decisão por uma revisão ou não dos processos de negócios baseada em critérios bem definidos pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas (COSTA NETO, 2007; KERLINGER, 1980).	4
4) Todos os processos de negócios em qualquer empresa são importantes e podem ser causa de prejuízos devido à desorganização. Ainda nos dias de hoje, a desorganização nas empresas possivelmente são causadas pelo afã que os executivos têm de buscar atalhos para reduzir etapas (CRUZ, 2001).	4
9) Processos são uma das formas de garantir que a empresa ofereça um serviço homogêneo e de qualidade, com menos dependência de quem está realizando o trabalho, é padronizar seus processos de trabalho. É um conjunto de atividades sequenciais ou paralelas com a finalidade de atender a uma determinada demanda (CRUZ, 2001; DAVENPORT, 1994).	4
13) É por meio dos processos de negócios direcionados aos clientes que é possível suportar o marketing, vendas e os processos interdepartamentais que atuam com os canais de interação com os clientes (AZEVEDO, 2002 <i>Apud</i> EKSTAM, 2001).	4
18) Para Johansson, Mchugh, Pendlebury e Wheeler (1995) é axiomático que as pessoas são o maior ativo de uma empresa.	4
19) Além de dominar as técnicas para atrair novos clientes, a empresa deve retê-los, ou seja, a empresa deve reduzir o índice de rotatividade de clientes, que é conquistar novos clientes e perder menos (KOTLER; KELLER, 2007).	4

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

1) O mercado local e global cada vez mais competitivo mobiliza as empresas a buscar formas de reduzir custos e aumentar a eficiência e a eficácia de suas ações através de melhorias e mudanças em seus processos (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005).	3
8) O BPMS ( <i>Business Process Management System</i> ), traduzido como sistema de gestão dos processos de negócios, pode servir como o ponto de contato entre movimentos estratégicos e práticas operacionais, pois aumenta a capacidade da organização em mudar os processos sob demanda (PEREIRA, 2007).	3
11) Há pesquisas que revelam que o investimento de uma empresa em BPM pode significar um dos maiores retornos de investimentos (ROI - <i>Returns of Investments</i> ) em iniciativas de TI, sendo que 78% dos projetos têm retorno maior que 15%, 67% são implantados em menos de seis meses e 50% são implantados em menos de quatro meses (PEREIRA, 2007).	3
12) Conforme Albertin e Albertin (2005), os benefícios alcançados através desta parceria empresa e TI contribuem com o alcance dos objetivos estratégicos, e devem ser medidos pelas áreas solicitantes para utilização nos negócios, visando avaliar o desempenho empresarial.	3
14) Para Prieto, Laurindo, Carvalho (2005) <i>Apud</i> Galbreath, Rogers (1999), CRM é um sistema de gerenciamento, processos, recursos informacionais e necessidades de pessoas para criar um ambiente que os negócios passem a ter uma “visão 360” graus dos seus consumidores.	3
6) É comum utilizar tecnologia da informação para organizar processos, quando o correto seria organizá-los antes para que o uso da tecnologia da informação pudesse ser otimizado (CRUZ, 2001).	2
10) Os processos de negócios tornam os objetivos transparentes, claros e definidos para os colaboradores ou funcionários da empresa, aumentando a produtividade (CRUZ, 2001).	2
15) O ERP, que significa planejamento de recursos empresariais, é uma solução de <i>software</i> abrangente que busca integrar um conjunto de processos de negócios e funções para apresentar uma visão holística do negócio, com informações simples e arquitetura de tecnologia da informação (GABLE, 1998).	2
17) Embora os custos de atividades e processos não apareçam nas demonstrações financeiras, é fundamental conhecê-los para as empresas que estão buscando a melhoria contínua, a administração da qualidade total, a gestão ambiental, o realce da produtividade e a gestão estratégica (HANSEN; MOWEN, 2001).	2
7) A missão e a visão das empresas fornecem subsídios para definir os objetivos. Por sua vez, estes objetivos contribuem para definir as estratégias que servirão para dar forma aos processos de negócios (KOTLER, 1993; BETHLEM, 1998).	1
16) A gestão de custos requer uma compreensão aprofundada da estrutura de custos da empresa. Os gestores precisam determinar os custos em longo e em curto prazo de atividades e processos, assim como os custos de produtos, serviços e outros objetos de interesse, como exemplo, os clientes (HANSEN; MOWEN, 2001).	1

#### 5.4.2.2. Ordem decrescente das notas da alta gerência

**Tabela 13:** Ordem decrescente das notas da alta gerência da Empresa 2.

QUESTÃO	NOTA
1) O mercado local e global cada vez mais competitivo mobiliza as empresas a buscar formas de reduzir custos e aumentar a eficiência e a eficácia de suas ações através de melhorias e mudanças em seus processos (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005).	5
4) Todos os processos de negócios em qualquer empresa são importantes e podem ser causa de prejuízos devido à desorganização. Ainda nos dias de hoje, a desorganização nas empresas possivelmente são causadas pelo afã que os executivos têm de buscar atalhos para reduzir etapas (CRUZ, 2001).	5
5) Numerosas organizações não conseguem preparar os processos necessários para gerenciar as mudanças e customizações a serem feitas, por isso são consideradas implantações custosas e problemáticas de uma nova ferramenta de gestão estratégica (MARTIN, 1998).	5
6) É comum utilizar tecnologia da informação para organizar processos, quando o correto seria organizá-los antes para que o uso da tecnologia da informação pudesse ser otimizado (CRUZ, 2001).	5
7) A missão e a visão das empresas fornecem subsídios para definir os objetivos. Por sua vez, estes objetivos contribuem para definir as estratégias que servirão para dar forma aos processos de negócios (KOTLER, 1993; BETHLEM, 1998).	5
8) O BPMS ( <i>Business Process Management System</i> ), traduzido como sistema de gestão dos processos de negócios, pode servir como o ponto de contato entre movimentos estratégicos e práticas operacionais, pois aumenta a capacidade da organização em mudar os processos sob demanda (PEREIRA, 2007).	5
9) Processos são uma das formas de garantir que a empresa ofereça um serviço homogêneo e de qualidade, com menos dependência de quem está realizando o trabalho, é padronizar seus processos de trabalho. É um conjunto de atividades seqüenciais ou paralelas com a finalidade de atender a uma determinada demanda (CRUZ, 2001; DAVENPORT, 1994).	5
10) Os processos de negócios tornam os objetivos transparentes, claros e definidos para os colaboradores ou funcionários da empresa, aumentando a produtividade (CRUZ, 2001).	5
12) Conforme Albertin e Albertin (2005), os benefícios alcançados através desta parceria empresa e TI contribuem com o alcance dos objetivos estratégicos, e devem ser medidos pelas áreas solicitantes para utilização nos negócios, visando avaliar o desempenho empresarial.	5

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

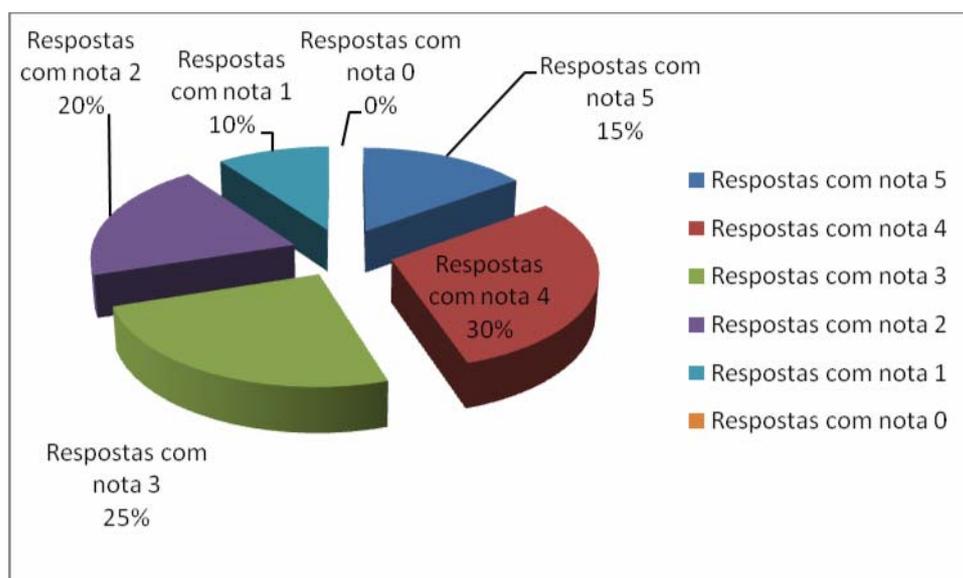
13) É por meio dos processos de negócios direcionados aos clientes que é possível suportar o marketing, vendas e os processos interdepartamentais que atuam com os canais de interação com os clientes (AZEVEDO, 2002 <i>Apud</i> EKSTAM, 2001).	5
15) O ERP, que significa planejamento de recursos empresariais, é uma solução de <i>software</i> abrangente que busca integrar um conjunto de processos de negócios e funções para apresentar uma visão holística do negócio, com informações simples e arquitetura de tecnologia da informação (GABLE, 1998).	5
16) A gestão de custos requer uma compreensão aprofundada da estrutura de custos da empresa. Os gestores precisam determinar os custos em longo e em curto prazo de atividades e processos, assim como os custos de produtos, serviços e outros objetos de interesse, como exemplo, os clientes (HANSEN; MOWEN, 2001).	5
17) Embora os custos de atividades e processos não apareçam nas demonstrações financeiras, é fundamental conhecê-los para as empresas que estão buscando a melhoria contínua, a administração da qualidade total, a gestão ambiental, o realce da produtividade e a gestão estratégica (HANSEN; MOWEN, 2001).	5
14) Para Prieto, Laurindo, Carvalho (2005) <i>Apud</i> Galbreath, Rogers (1999), CRM é um sistema de gerenciamento, processos, recursos informacionais e necessidades de pessoas para criar um ambiente que os negócios passem a ter uma “visão 360” graus dos seus consumidores.	4
18) Para Johansson, Mchugh, Pendlebury e Wheeler (1995) é axiomático que as pessoas são o maior ativo de uma empresa.	4
20) Pode parecer simples uma empresa identificar seus concorrentes. No entanto, o espectro de concorrência real e potencial que uma empresa possui é mais amplo, pois uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes ou novas tecnologias do que por concorrentes já existentes (KOTLER; KELLER, 2007).	4
2) A tomada de decisão por uma revisão ou não dos processos de negócios baseada em critérios bem definidos pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas (COSTA NETO, 2007; KERLINGER, 1980).	3
11) Há pesquisas que revelam que o investimento de uma empresa em BPM pode significar um dos maiores retornos de investimentos (ROI - <i>Returns of Investments</i> ) em iniciativas de TI, sendo que 78% dos projetos têm retorno maior que 15%, 67% são implantados em menos de seis meses e 50% são implantados em menos de quatro meses (PEREIRA, 2007).	3
19) Além de dominar as técnicas para atrair novos clientes, a empresa deve retê-los, ou seja, a empresa deve reduzir o índice de rotatividade de clientes, que é conquistar novos clientes e perder menos (KOTLER; KELLER, 2007).	2
3) As empresas ou executivos tendem a acreditar cegamente em suas próprias experiências e tomar decisões sem considerar informações e metodologias que podem trazer resultados satisfatórios (COSTA NETO, 2007).	0

### 5.4.2.3. Consolidação das notas do executivo

A seguir a consolidação das notas do executivo da Empresa 2:

- Quantidade de respostas com a nota 5: 3 (três);
- Quantidade de respostas com a nota 4: 6 (seis);
- Quantidade de respostas com a nota 3: 5 (cinco);
- Quantidade de respostas com a nota 2: 4 (quatro);
- Quantidade de respostas com a nota 1: 2 (duas);
- Quantidade de respostas com a nota 0: 0 (zero).

**Gráfico 6:** Consolidação das notas do executivo da Empresa 2.

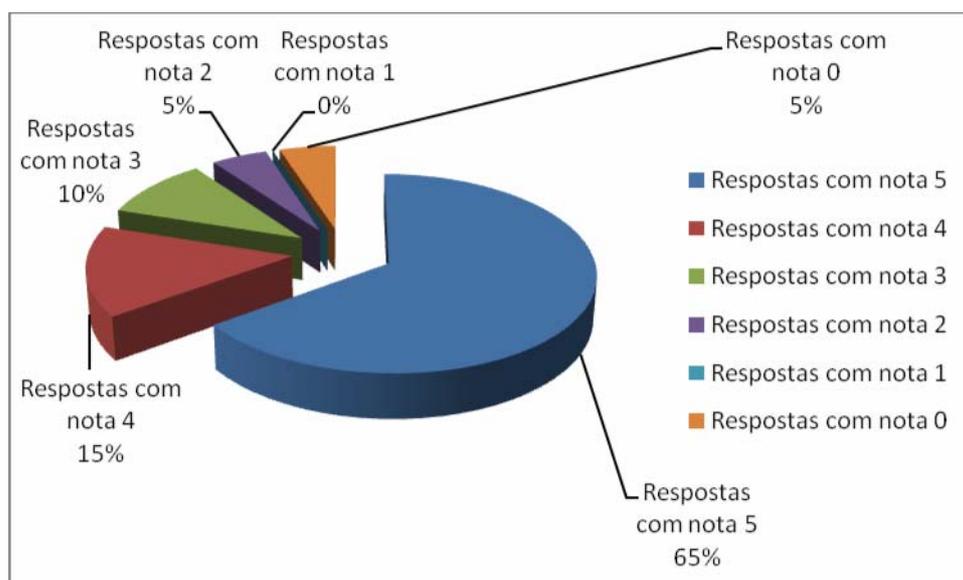


#### 5.4.2.4. Consolidação das notas da alta gerência

A seguir a consolidação das notas da alta gerência da Empresa 2:

- Quantidade de respostas com a nota 5: 13 (treze);
- Quantidade de respostas com a nota 4: 3 (três);
- Quantidade de respostas com a nota 3: 2 (duas);
- Quantidade de respostas com a nota 2: 1 (uma);
- Quantidade de respostas com a nota 1: 0 (zero);
- Quantidade de respostas com a nota 0: 1 (uma).

**Gráfico 7:** Consolidação das notas da alta gerência da Empresa 2.



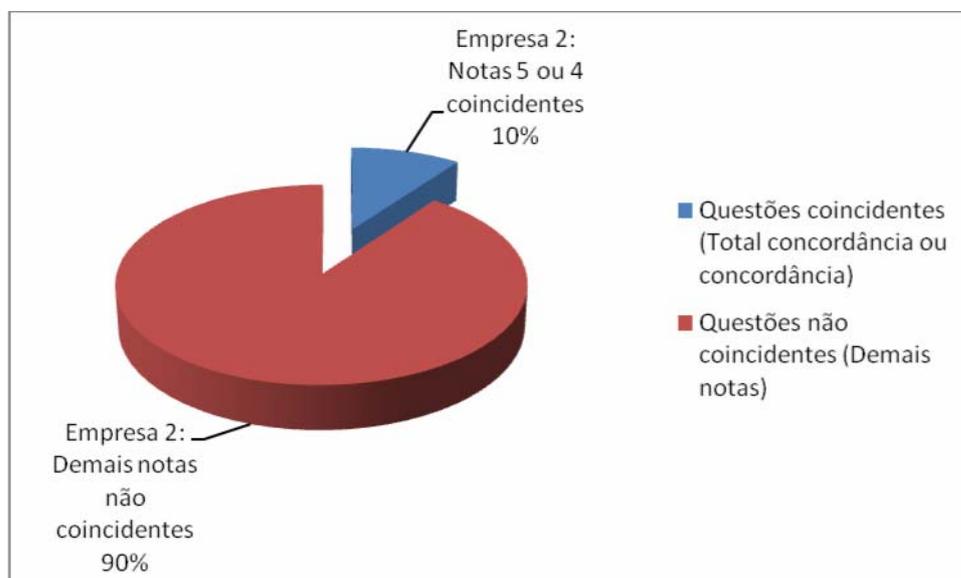
#### 5.4.2.5. Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência (total concordância ou concordância)

A seguir as notas coincidentes com a nota 5 ou 4 do executivo e da alta gerência.

**Tabela 14:** Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência da Empresa 2 (total concordância ou concordância).

QUESTÃO	NOTA EXECUTIVO EMPRESA 2	NOTA ALTA GERÊNCIA EMPRESA 2
5) Numerosas organizações não conseguem preparar os processos necessários para gerenciar as mudanças e customizações a serem feitas, por isso são consideradas implantações custosas e problemáticas de uma nova ferramenta de gestão estratégica (MARTIN, 1998).	5	5
18) Para Johansson, Mchugh, Pendlebury e Wheeler (1995) é axiomático que as pessoas são o maior ativo de uma empresa.	4	4

**Gráfico 8:** Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência da Empresa 2 (total concordância ou concordância).



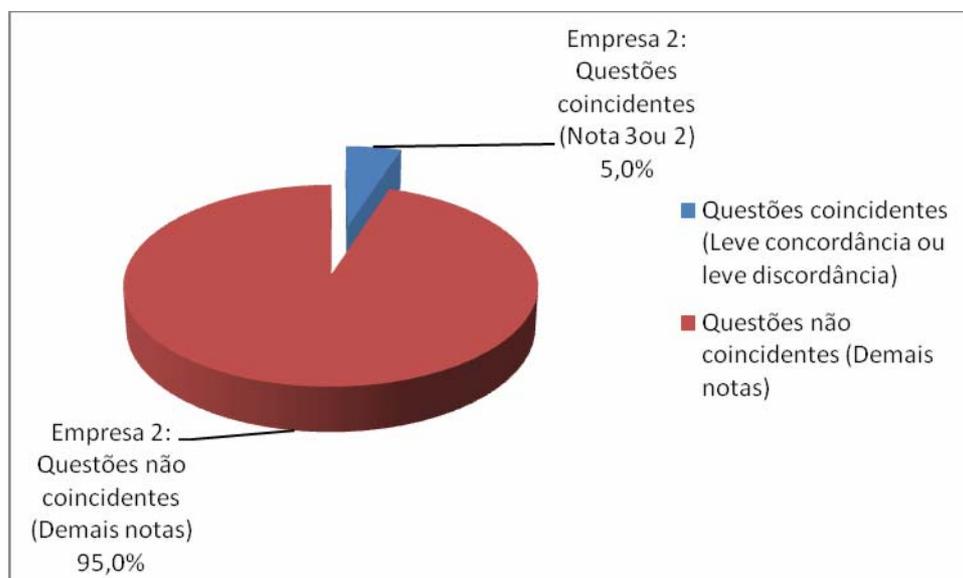
#### 5.4.2.6 Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência (leve concordância ou leve discordância)

**Tabela 15:** Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência da Empresa 2 (leve concordância ou leve discordância).

QUESTÃO	NOTA EXECUTIVO EMPRESA 2	NOTA ALTA GERÊNCIA EMPRESA 2
11) Há pesquisas que revelam que o investimento de uma empresa em BPM pode significar um dos maiores retornos de investimentos (ROI - <i>Returns of Investments</i> ) em iniciativas de TI, sendo que 78% dos projetos têm retorno maior que 15%, 67% são implantados em menos de seis meses e 50% são implantados em menos de quatro meses (PEREIRA, 2007).	3	3

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

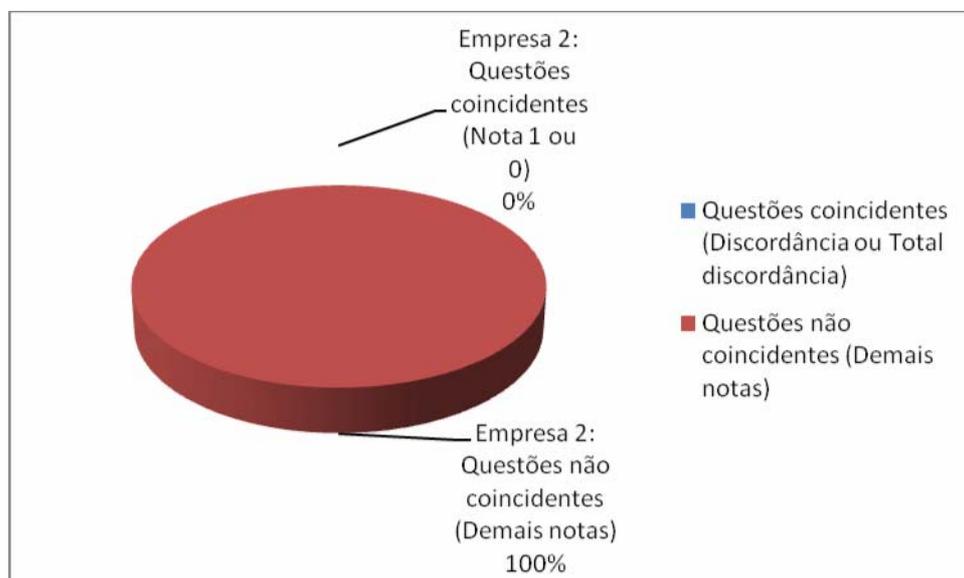
**Gráfico 9:** Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência da Empresa 2 (leve concordância ou leve discordância).



#### 5.4.2.7 Respostas coincidentes do executivo e da alta gerência (discordância ou total discordância)

As notas 1 e 0 não tiveram respostas coincidentes do executivo e da alta gerência da Empresa 2.

**Gráfico 10:** Respostas coincidentes do executivo e alta gerência da Empresa 2 (discordância ou total discordância).



### 5.4.3. Média ponderada da Empresa 1 (executivo e alta gerência)

A seguir as médias ponderadas da Empresa 1:

**Tabela 16:** Média ponderada da Empresa 1 (executivo e alta gerência).

QUESTÃO	EMPRESA 1		MÉDIA PONDERADA
	NOTA EXECUTIVO	NOTA ALTA GERÊNCIA	
1) O mercado local e global cada vez mais competitivo mobiliza as empresas a buscar formas de reduzir custos e aumentar a eficiência e a eficácia de suas ações através de melhorias e mudanças em seus processos (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005).	5	5	5,0

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

2) A tomada de decisão por uma revisão ou não dos processos de negócios baseada em critérios bem definidos pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas (COSTA NETO, 2007; KERLINGER, 1980).	4	5	4,3
3) As empresas ou executivos tendem a acreditar cegamente em suas próprias experiências e tomar decisões sem considerar informações e metodologias que podem trazer resultados satisfatórios (COSTA NETO, 2007).	1	0	0,7
4) Todos os processos de negócios em qualquer empresa são importantes e podem ser causa de prejuízos devido à desorganização. Ainda nos dias de hoje, a desorganização nas empresas possivelmente são causadas pelo afã que os executivos têm de buscar atalhos para reduzir etapas (CRUZ, 2001).	3	4	3,3
5) Numerosas organizações não conseguem preparar os processos necessários para gerenciar as mudanças e customizações a serem feitas, por isso, são consideradas implantações custosas e problemáticas de uma nova ferramenta de gestão estratégica (MARTIN, 1998).	3	3	3,0
6) É comum utilizar tecnologia da informação para organizar processos, quando o correto seria organizá-los antes para que o uso da tecnologia da informação pudesse ser otimizado, (CRUZ, 2001).	5	5	5,0
7) A missão e a visão das empresas fornecem subsídios para definir os objetivos. Por sua vez, estes objetivos contribuem para definir as estratégias que servirão para dar forma aos processos de negócios (KOTLER, 1993; BETHLEM, 1998).	5	5	5,0
8) O BPMS ( <i>Business Process Management System</i> ), traduzido como sistema de gestão dos processos de negócios, pode servir como o ponto de contato entre movimentos estratégicos e práticas operacionais, pois aumenta a capacidade da organização em mudar os processos sob demanda (PEREIRA, 2007).	1	5	2,3
9) Processos são uma das formas de garantir que a empresa ofereça um serviço homogêneo e de qualidade, com menos dependência de quem está realizando o trabalho, é padronizar seus processos de trabalho. É um conjunto de atividades sequenciais ou paralelas com a finalidade de atender a uma determinada demanda (CRUZ, 2001; DAVENPORT, 1994).	4	5	4,3
10) Os processos de negócios tornam os objetivos transparentes, claros e definidos para os colaboradores ou funcionários da empresa, aumentando a produtividade (CRUZ, 2001).	5	5	5,0

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

11) Há pesquisas que revelam que o investimento de uma empresa em BPM pode significar um dos maiores retornos de investimentos (ROI - <i>Returns of Investments</i> ) em iniciativas de TI, sendo que 78% dos projetos têm retorno maior que 15%, 67% são implantados em menos de seis meses e 50% são implantados em menos de quatro meses (PEREIRA, 2007).	1	5	2,3
12) Conforme Albertin e Albertin (2005), os benefícios alcançados através desta parceria empresa e TI contribuem com o alcance dos objetivos estratégicos, e devem ser medidos pelas áreas solicitantes para utilização nos negócios, visando avaliar o desempenho empresarial.	5	5	5,0
13) É por meio dos processos de negócios direcionados aos clientes que é possível suportar o marketing, vendas e os processos interdepartamentais que atuam com os canais de interação com os clientes (AZEVEDO, 2002 <i>Apud</i> EKSTAM, 2001).	5	5	5,0
14) Para Prieto, Laurindo, Carvalho (2005) <i>Apud</i> Galbreath, Rogers (1999), CRM é um sistema de gerenciamento, processos, recursos informacionais e necessidades de pessoas para criar um ambiente que os negócios passem a ter uma “visão 360” graus dos seus consumidores.	3	5	3,7
15) O ERP, que significa planejamento de recursos empresariais, é uma solução de <i>software</i> abrangente que busca integrar um conjunto de processos de negócios e funções para apresentar uma visão holística do negócio, com informações simples e arquitetura de tecnologia da informação (GABLE, 1998).	5	5	5,0
16) A gestão de custos requer uma compreensão aprofundada da estrutura de custos da empresa. Os gestores precisam determinar os custos em longo e em curto prazo de atividades e processos, assim como os custos de produtos, serviços e outros objetos de interesse, como exemplo, os clientes (HANSEN; MOWEN, 2001).	3	5	3,7
17) Embora os custos de atividades e processos não apareçam nas demonstrações financeiras, é fundamental conhecê-los para as empresas que estão buscando a melhoria contínua, a administração da qualidade total, a gestão ambiental, o realce da produtividade e a gestão estratégica (HANSEN; MOWEN, 2001).	5	5	5,0
18) Para Johansson, Mchugh, Pendlebury e Wheeler (1995) é axiomático que as pessoas são o maior ativo de uma empresa.	5	5	5,0
19) Além de dominar as técnicas para atrair novos clientes, a empresa deve retê-los, ou seja, a empresa deve reduzir o índice de rotatividade de clientes, que é conquistar novos clientes e perder menos (KOTLER; KELLER, 2007).	5	5	5,0

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

---

20) Pode parecer simples uma empresa identificar seus concorrentes. No entanto, o espectro de concorrência real e potencial que uma empresa possui é mais amplo, pois uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes ou novas tecnologias do que por concorrentes já existentes (KOTLER; KELLER, 2007).	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3,0</b>
---	----------	----------	------------

#### 5.4.4. Média ponderada da Empresa 2 (executivo e alta gerência)

A seguir as médias ponderadas da Empresa 2.

**Tabela 17:** Média ponderada da Empresa 2 (executivo e alta gerência).

QUESTÃO	EMPRESA 2		MÉDIA PONDERADA
	NOTA EXECUTIVO	NOTA ALTA GERÊNCIA	
1) O mercado local e global cada vez mais competitivo mobiliza as empresas a buscar formas de reduzir custos e aumentar a eficiência e a eficácia de suas ações através de melhorias e mudanças em seus processos (ALBERTIN & ALBERTIN, 2005).	3	5	3,7
2) A tomada de decisão por uma revisão ou não dos processos de negócios baseada em critérios bem definidos pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas (COSTA NETO, 2007; KERLINGER, 1980).	4	3	3,7
3) As empresas ou executivos tendem a acreditar cegamente em suas próprias experiências e tomar decisões sem considerar informações e metodologias que podem trazer resultados satisfatórios (COSTA NETO, 2007).	5	0	3,3
4) Todos os processos de negócios em qualquer empresa são importantes e podem ser causa de prejuízos devido à desorganização. Ainda nos dias de hoje, a desorganização nas empresas possivelmente são causadas pelo afã que os executivos têm de buscar atalhos para reduzir etapas (CRUZ, 2001).	4	5	4,3
5) Numerosas organizações não conseguem preparar os processos necessários para gerenciar as mudanças e customizações a serem feitas, por isso, são consideradas implantações custosas e problemáticas de uma nova ferramenta de gestão estratégica (MARTIN, 1998).	5	5	5,0
6) É comum utilizar tecnologia da informação para organizar processos, quando o correto seria organizá-los antes para que o uso da tecnologia da informação pudesse ser otimizado, (CRUZ, 2001).	2	5	3,0

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

7) A missão e a visão das empresas fornecem subsídios para definir os objetivos. Por sua vez, estes objetivos contribuem para definir as estratégias que servirão para dar forma aos processos de negócios (KOTLER, 1993; BETHLEM, 1998).	1	5	2,3
8) O BPMS ( <i>Business Process Management System</i> ), traduzido como sistema de gestão dos processos de negócios, pode servir como o ponto de contato entre movimentos estratégicos e práticas operacionais, pois aumenta a capacidade da organização em mudar os processos sob demanda (PEREIRA, 2007).	3	5	3,7
9) Processos são uma das formas de garantir que a empresa ofereça um serviço homogêneo e de qualidade, com menos dependência de quem está realizando o trabalho, é padronizar seus processos de trabalho. É um conjunto de atividades sequenciais ou paralelas com a finalidade de atender a uma determinada demanda (CRUZ, 2001; DAVENPORT, 1994).	4	5	4,3
10) Os processos de negócios tornam os objetivos transparentes, claros e definidos para os colaboradores ou funcionários da empresa, aumentando a produtividade (CRUZ, 2001).	2	5	3,0
11) Há pesquisas que revelam que o investimento de uma empresa em BPM pode significar um dos maiores retornos de investimentos (ROI - <i>Returns of Investments</i> ) em iniciativas de TI, sendo que 78% dos projetos têm retorno maior que 15%, 67% são implantados em menos de seis meses e 50% são implantados em menos de quatro meses (PEREIRA, 2007).	3	3	3,0
12) Conforme Albertin e Albertin (2005), os benefícios alcançados através desta parceria empresa e TI contribuem com o alcance dos objetivos estratégicos, e devem ser medidos pelas áreas solicitantes para utilização nos negócios, visando avaliar o desempenho empresarial.	3	5	3,7
13) É por meio dos processos de negócios direcionados aos clientes que é possível suportar o marketing, vendas e os processos interdepartamentais que atuam com os canais de interação com os clientes (AZEVEDO, 2002 <i>Apud</i> EKSTAM, 2001).	4	5	4,3
14) Para Prieto, Laurindo, Carvalho (2005) <i>Apud</i> Galbreath, Rogers (1999), CRM é um sistema de gerenciamento, processos, recursos informacionais e necessidades de pessoas para criar um ambiente que os negócios passem a ter uma “visão 360” graus dos seus consumidores.	3	4	3,3

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

15) O ERP, que significa planejamento de recursos empresariais, é uma solução de <i>software</i> abrangente que busca integrar um conjunto de processos de negócios e funções para apresentar uma visão holística do negócio, com informações simples e arquitetura de tecnologia da informação (GABLE, 1998).	2	5	3,0
16) A gestão de custos requer uma compreensão aprofundada da estrutura de custos da empresa. Os gestores precisam determinar os custos em longo e em curto prazo de atividades e processos, assim como os custos de produtos, serviços e outros objetos de interesse, como exemplo, os clientes (HANSEN; MOWEN, 2001).	1	5	2,3
17) Embora os custos de atividades e processos não apareçam nas demonstrações financeiras, é fundamental conhecê-los para as empresas que estão buscando a melhoria contínua, a administração da qualidade total, a gestão ambiental, o realce da produtividade e a gestão estratégica (HANSEN; MOWEN, 2001).	2	5	3,0
18) Para Johansson, Mchugh, Pendlebury e Wheeler (1995) é axiomático que as pessoas são o maior ativo de uma empresa.	4	4	4,0
19) Além de dominar as técnicas para atrair novos clientes, a empresa deve retê-los, ou seja, a empresa deve reduzir o índice de rotatividade de clientes, que é conquistar novos clientes e perder menos (KOTLER; KELLER, 2007).	4	2	3,3
20) Pode parecer simples uma empresa identificar seus concorrentes. No entanto, o espectro de concorrência real e potencial que uma empresa possui é mais amplo, pois uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes ou novas tecnologias do que por concorrentes já existentes (KOTLER; KELLER, 2007).	5	4	4,7

### 5.4.5. Média ponderada comparativa (Empresa 1 e Empresa 2)

A seguir a média ponderada entre o executivo e a alta gerência da Empresa 1 comparada com a média ponderada do executivo e da alta gerência da Empresa 2.

**Tabela 18:** Média ponderada comparativa (Empresa 1 e Empresa 2)

QUESTÃO	EMPRESA 1 MÉDIA PONDERADA	EMPRESA 2 MÉDIA PONDERADA	DIFERENÇAS OPINIÕES
1) O mercado local e global cada vez mais competitivo mobiliza as empresas a buscar formas de reduzir custos e aumentar a eficiência e a eficácia de suas ações através de melhorias e mudanças em seus processos (ALBERTIN & ALBERTIN, 2005).	5,0	3,7	1,3
2) A tomada de decisão por uma revisão ou não dos processos de negócios baseada em critérios bem definidos pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas (COSTA NETO, 2007; KERLINGER, 1980).	4,3	3,7	0,7
3) As empresas ou executivos tendem a acreditar cegamente em suas próprias experiências e tomar decisões sem considerar informações e metodologias que podem trazer resultados satisfatórios (COSTA NETO, 2007).	0,7	3,3	-2,7
4) Todos os processos de negócios em qualquer empresa são importantes e podem ser causa de prejuízos devido à desorganização. Ainda nos dias de hoje, a desorganização nas empresas possivelmente são causadas pelo afã que os executivos têm de buscar atalhos para reduzir etapas (CRUZ, 2001).	3,3	4,3	-1,0
5) Numerosas organizações não conseguem preparar os processos necessários para gerenciar as mudanças e customizações a serem feitas, por isso, são consideradas implantações custosas e problemáticas de uma nova ferramenta de gestão estratégica (MARTIN,	3,0	5,0	-2,0

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

1998).			
6) É comum utilizar tecnologia da informação para organizar processos, quando o correto seria organizá-los antes para que o uso da tecnologia da informação pudesse ser otimizado, (CRUZ, 2001).	5,0	3,0	2,0
7) A missão e a visão das empresas fornecem subsídios para definir os objetivos. Por sua vez, estes objetivos contribuem para definir as estratégias que servirão para dar forma aos processos de negócios (KOTLER, 1993; BETHLEM, 1998).	5,0	2,3	2,7
8) O BPMS ( <i>Business Process Management System</i> ), traduzido como sistema de gestão dos processos de negócios, pode servir como o ponto de contato entre movimentos estratégicos e práticas operacionais, pois aumenta a capacidade da organização em mudar os processos sob demanda (PEREIRA, 2007).	2,3	3,7	-1,3
9) Processos são uma das formas de garantir que a empresa ofereça um serviço homogêneo e de qualidade, com menos dependência de quem está realizando o trabalho, é padronizar seus processos de trabalho. É um conjunto de atividades sequenciais ou paralelas com a finalidade de atender a uma determinada demanda (CRUZ, 2001; DAVENPORT, 1994).	4,3	4,3	0,0
10) Os processos de negócios tornam os objetivos transparentes, claros e definidos para os colaboradores ou funcionários da empresa, aumentando a produtividade (CRUZ, 2001).	5,0	3,0	2,0
11) Há pesquisas que revelam que o investimento de uma empresa em BPM pode significar um dos maiores retornos de investimentos (ROI - <i>Returns of Investments</i> ) em iniciativas de TI, sendo que 78% dos projetos têm retorno maior que 15%, 67% são implantados em menos de seis meses e 50% são implantados em menos de quatro meses (PEREIRA, 2007).	2,3	3,0	-0,7
12) Conforme Albertin e Albertin (2005), os benefícios alcançados através desta parceria empresa e TI contribuem com o alcance dos objetivos estratégicos, e devem ser medidos pelas áreas solicitantes para utilização nos negócios, visando avaliar o desempenho empresarial.	5,0	3,7	1,3
13) É por meio dos processos de negócios direcionados aos clientes que é possível suportar o marketing, vendas e os processos interdepartamentais que atuam com os canais de interação com os clientes (AZEVEDO, 2002 <i>Apud</i> EKSTAM, 2001).	5,0	4,3	0,7

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

14) Para Prieto, Laurindo, Carvalho (2005) <i>Apud</i> Galbreath, Rogers (1999), CRM é um sistema de gerenciamento, processos, recursos informacionais e necessidades de pessoas para criar um ambiente que os negócios passem a ter uma “visão 360” graus dos seus consumidores.	<b>3,7</b>	<b>3,3</b>	<b>0,3</b>
15) O ERP, que significa planejamento de recursos empresariais, é uma solução de <i>software</i> abrangente que busca integrar um conjunto de processos de negócios e funções para apresentar uma visão holística do negócio, com informações simples e arquitetura de tecnologia da informação (GABLE, 1998).	<b>5,0</b>	<b>3,0</b>	<b>2,0</b>
16) A gestão de custos requer uma compreensão aprofundada da estrutura de custos da empresa. Os gestores precisam determinar os custos em longo e em curto prazo de atividades e processos, assim como os custos de produtos, serviços e outros objetos de interesse, como exemplo, os clientes (HANSEN; MOWEN, 2001).	<b>3,7</b>	<b>2,3</b>	<b>1,3</b>
17) Embora os custos de atividades e processos não apareçam nas demonstrações financeiras, é fundamental conhecê-los para as empresas que estão buscando a melhoria contínua, a administração da qualidade total, a gestão ambiental, o realce da produtividade e a gestão estratégica (HANSEN; MOWEN, 2001).	<b>5,0</b>	<b>3,0</b>	<b>2,0</b>
18) Para Johansson, Mchugh, Pendlebury e Wheeler (1995) é axiomático que as pessoas são o maior ativo de uma empresa.	<b>5,0</b>	<b>4,0</b>	<b>1,0</b>
19) Além de dominar as técnicas para atrair novos clientes, a empresa deve retê-los, ou seja, a empresa deve reduzir o índice de rotatividade de clientes, que é conquistar novos clientes e perder menos (KOTLER; KELLER, 2007).	<b>5,0</b>	<b>3,3</b>	<b>1,7</b>
20) Pode parecer simples uma empresa identificar seus concorrentes. No entanto, o espectro de concorrência real e potencial que uma empresa possui é mais amplo, pois uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes ou novas tecnologias do que por concorrentes já existentes (KOTLER; KELLER, 2007).	<b>3,0</b>	<b>4,7</b>	<b>-1,7</b>

### 5.4.6. Média ponderada comparativa em ordem crescente (Empresa 1 e Empresa 2)

A seguir a média ponderada entre o executivo e a alta gerência da Empresa 1 comparada com a média ponderada do executivo e da alta gerência da Empresa 2, em ordem crescente:

**Tabela 19:** Média ponderada comparativa em ordem crescente (Empresa 1 e Empresa 2)

ÍNDICE	QUESTÃO	EMPRESA 1 MÉDIA PONDERADA	EMPRESA 2 MÉDIA PONDERADA	DIFERENÇAS OPINIÕES
1	3) As empresas ou executivos tendem a acreditar cegamente em suas próprias experiências e tomar decisões sem considerar informações e metodologias que podem trazer resultados satisfatórios (COSTA NETO, 2007).	0,7	3,3	-2,7
2	5) Numerosas organizações não conseguem preparar os processos necessários para gerenciar as mudanças e customizações a serem feitas, por isso, são consideradas implantações custosas e problemáticas de uma nova ferramenta de gestão estratégica (MARTIN, 1998).	3,0	5,0	-2,0
3	20) Pode parecer simples uma empresa identificar seus concorrentes. No entanto, o espectro de concorrência real e potencial que uma empresa possui é mais amplo, pois uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes ou novas tecnologias do que por concorrentes já existentes (KOTLER; KELLER, 2007).	3,0	4,7	-1,7

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

4	8) O BPMS ( <i>Business Process Management System</i> ), traduzido como sistema de gestão dos processos de negócios, pode servir como o ponto de contato entre movimentos estratégicos e práticas operacionais, pois aumenta a capacidade da organização em mudar os processos sob demanda (PEREIRA, 2007).	2,3	3,7	-1,3
5	4) Todos os processos de negócios em qualquer empresa são importantes e podem ser causa de prejuízos devido à desorganização. Ainda nos dias de hoje, a desorganização nas empresas possivelmente são causadas pelo afã que os executivos têm de buscar atalhos para reduzir etapas (CRUZ, 2001).	3,3	4,3	-1,0
6	11) Há pesquisas que revelam que o investimento de uma empresa em BPM pode significar um dos maiores retornos de investimentos (ROI - <i>Returns of Investments</i> ) em iniciativas de TI, sendo que 78% dos projetos têm retorno maior que 15%, 67% são implantados em menos de seis meses e 50% são implantados em menos de quatro meses (PEREIRA, 2007).	2,3	3,0	-0,7
7	9) Processos são uma das formas de garantir que a empresa ofereça um serviço homogêneo e de qualidade, com menos dependência de quem está realizando o trabalho, é padronizar seus processos de trabalho. É um conjunto de atividades sequenciais ou paralelas com a finalidade de atender a uma determinada demanda (CRUZ, 2001; DAVENPORT, 1994).	4,3	4,3	0,0
8	14) Para Prieto, Laurindo, Carvalho (2005) <i>Apud</i> Galbreath, Rogers (1999), CRM é um sistema de gerenciamento, processos, recursos informacionais e necessidades de pessoas para criar um ambiente que os negócios passem a ter uma “visão 360” graus dos seus consumidores.	3,7	3,3	0,3
9	2) A tomada de decisão por uma revisão ou não dos processos de negócios baseada em critérios bem definidos pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas (COSTA NETO, 2007; KERLINGER, 1980).	4,3	3,7	0,7
10	13) É por meio dos processos de negócios direcionados aos clientes que é possível suportar o marketing, vendas e os processos interdepartamentais que atuam com os canais de interação com os clientes (AZEVEDO, 2002 <i>Apud</i> EKSTAM, 2001).	5,0	4,3	0,7

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

11	18) Para Johansson, Mchugh, Pendlebury e Wheeler (1995) é axiomático que as pessoas são o maior ativo de uma empresa.	5,0	4,0	1,0
12	16) A gestão de custos requer uma compreensão aprofundada da estrutura de custos da empresa. Os gestores precisam determinar os custos em longo e em curto prazo de atividades e processos, assim como os custos de produtos, serviços e outros objetos de interesse, como exemplo, os clientes (HANSEN; MOWEN, 2001).	3,7	2,3	1,3
13	1) O mercado local e global cada vez mais competitivo mobiliza as empresas a buscar formas de reduzir custos e aumentar a eficiência e a eficácia de suas ações através de melhorias e mudanças em seus processos (ALBERTIN & ALBERTIN, 2005).	5,0	3,7	1,3
14	12) Conforme Albertin e Albertin (2005), os benefícios alcançados através desta parceria empresa e TI contribuem com o alcance dos objetivos estratégicos, e devem ser medidos pelas áreas solicitantes para utilização nos negócios, visando avaliar o desempenho empresarial.	5,0	3,7	1,3
15	19) Além de dominar as técnicas para atrair novos clientes, a empresa deve retê-los, ou seja, a empresa deve reduzir o índice de rotatividade de clientes, que é conquistar novos clientes e perder menos (KOTLER; KELLER, 2007).	5,0	3,3	1,7
16	6) É comum utilizar tecnologia da informação para organizar processos, quando o correto seria organizá-los antes para que o uso da tecnologia da informação pudesse ser otimizado, (CRUZ, 2001).	5,0	3,0	2,0
17	10) Os processos de negócios tornam os objetivos transparentes, claros e definidos para os colaboradores ou funcionários da empresa, aumentando a produtividade (CRUZ, 2001).	5,0	3,0	2,0
18	15) O ERP, que significa planejamento de recursos empresariais, é uma solução de <i>software</i> abrangente que busca integrar um conjunto de processos de negócios e funções para apresentar uma visão holística do negócio, com informações simples e arquitetura de tecnologia da informação (GABLE, 1998).	5,0	3,0	2,0

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

---

<b>19</b>	17) Embora os custos de atividades e processos não apareçam nas demonstrações financeiras, é fundamental conhecê-los para as empresas que estão buscando a melhoria contínua, a administração da qualidade total, a gestão ambiental, o realce da produtividade e a gestão estratégica (HANSEN; MOWEN, 2001).	<b>5,0</b>	<b>3,0</b>	<b>2,0</b>
<b>20</b>	7) A missão e a visão das empresas fornecem subsídios para definir os objetivos. Por sua vez, estes objetivos contribuem para definir as estratégias que servirão para dar forma aos processos de negócios (KOTLER, 1993; BETHLEM, 1998).	<b>5,0</b>	<b>2,3</b>	<b>2,7</b>

## **CAPÍTULO VI**

### **6. CONCLUSÃO**

Este capítulo apresenta as conclusões deste trabalho e discute as contribuições para outras pesquisas. As análises foram feitas conforme se descreve abaixo.

Primeiro, buscou-se analisar o nível de interação e o alinhamento do executivo com a alta gerência que se refletiu nas respostas das questões, obtidas durante as entrevistas com cada uma das empresas. Com isso, baseado nas respostas dessas questões, concluiu-se qual empresa possui maior concordância ou discordância entre os entrevistados.

Num segundo momento, baseado nos resultados das médias ponderadas calculadas na Empresa 1 e na Empresa 2, buscou-se identificar as questões divergentes entre as empresas, e a partir desses cálculos apresentar alguns critérios empíricos baseados na pesquisa realizada nas duas empresas que automatizaram a gestão estratégica para apoiar a tomada de decisão em formalizar ou não os processos de negócios.

Os pesos 2 e 1 definidos no item 5.4. Avaliação dos resultados, alíneas 2 e 3, serviram para representar a importância dos perfis profissionais dos entrevistados nas duas empresas, assim como registrar neste trabalho o poder de decisão do executivo sobre a alta gerência.

Neste estudo, os resultados empíricos obtidos pela Empresa 1 são tomados como referência de sucesso para as análises individuais e comparativas das empresas.

A ordem decrescente das notas do executivo e da alta gerência da Empresa 1, conforme itens 5.4.1.1. e 5.4.1.2., respectivamente, apresentam a questão 1 na primeira posição da lista. Desta forma, pode-se concluir que nesta pesquisa, tanto o executivo quanto a alta gerência da Empresa 1, tem a mesma opinião quanto a esta questão.

Na consolidação das notas do Executivo apresentada no item 5.4.1.3., 50% das questões tiveram a total concordância, conforme representado no Gráfico 1 e identificação das questões na tabela 8. Enquanto que na consolidação das notas da Alta Gerência apresentada no item 5.4.1.4, o percentual de total concordância com as questões apresentadas na pesquisa é ainda maior, com 85% (conforme gráfico 2 e identificação das perguntas na tabela 9). Isto demonstra maior aderência da alta gerência aos temas apresentados pelos autores, assim como, de acordo com a identificação das questões na tabela 10, item 5.4.1.5., 50% do total das respostas coincidem com as notas 5 ou 4 (gráfico 3) do executivo e da alta gerência da Empresa 1.

No item 5.4.1.6., apenas uma questão coincide com a leve concordância apresentada pelo executivo e pela alta gerência, de acordo com a tabela 11, totalizando 5% do total das questões, conforme gráfico 4.

De acordo com o item 5.4.1.7 (Gráfico 5), não houve discordância ou total discordância entre o Executivo e a Alta Gerência nas questões apresentadas, o que demonstra, neste estudo, mais um ponto de alinhamento entre os executivos da Empresa 1.

Nas entrevistas realizadas com a Empresa 2, percebeu-se uma divergência de opiniões entre o executivo e a alta gerência, baseado nos resultados apresentados nos itens 5.4.2.1 e 5.4.2.2, representados nos gráficos 6 e 7, dos itens 5.4.2.3. e 5.4.2.4, respectivamente, pois de acordo com as respostas do executivo da Empresa 2 há maior distribuição das notas nos questionários respondidos, do que nas notas da alta gerência.

Em relação às notas do executivo e da alta Gerência, somente duas questões coincidem com a nota 5 ou 4, como mostra o item 5.4.2.5, tabela 14. Estas questões que coincidem são representadas pelo gráfico 8, neste mesmo item, e correspondem a 10% do total das questões. Desta forma, conclui-se que há um índice elevado de não concordância entre as opiniões apresentadas pelo executivo e pela alta gerência da Empresa 2.

No item 5.4.2.6, tabela 15, o percentual de concordância é ainda menor, registrando 5% de leve concordância ou leve discordância, conforme apresentado no gráfico 9. Porém, assim como o resultado da Empresa 1, a Empresa 2, no item 5.4.2.7 (Gráfico 10), também não apresenta questões coincidentes com nota 1 ou 0 entre os profissionais entrevistados, ou seja, não há respostas coincidentes com discordância ou total discordância.

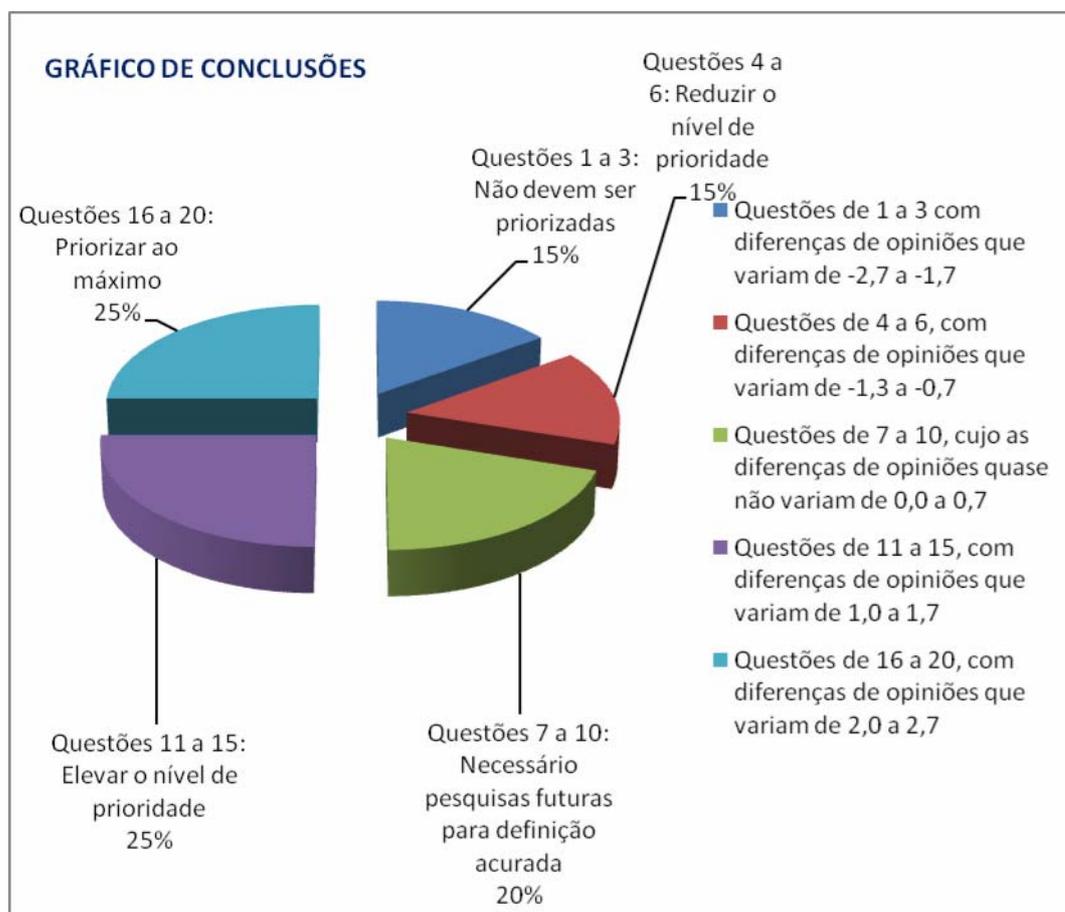
Até este ponto, conclui-se que os profissionais entrevistados da Empresa 1, se comparados com os profissionais entrevistados da Empresa 2, possuem opiniões mais convergentes ou mais semelhantes. Desta forma, há indícios de que os resultados satisfatórios obtidos pela Empresa 1, talvez estejam relacionados com o maior alinhamento interno de opiniões.

Observa-se nos itens 5.4.3 Tabela 16 e 5.4.4 Tabela 17, que a média ponderada da Empresa 1, em geral, é maior que a média ponderada da Empresa 2, conforme resultados apresentados no item 5.4.5 Média ponderada comparativa (Empresa 1 e Empresa 2). Desta forma, baseado no item 5.4.6 Tabela 19 pode-se concluir que as questões de 1 a 3 com diferenças de opiniões que variam de -2,7 a -1,7, não devem ser priorizadas pela Empresa 2, devido a discrepância dos resultados e considerando que a Empresa 1 é uma referência de sucesso neste estudo de caso. Pelas questões de 4 a 6, que apresentam diferenças de opiniões que variam de -1,3 a -0,7, pode-se concluir que a Empresa 2 deve priorizar menos ou reduzir o nível de atenção com estas questões. Nas questões de 7 a 10, cujas diferenças de opiniões quase não variam de 0,0 a 0,7, conclui-se que por terem quase o mesmo nível de importância nas duas empresas, não há como se adotar uma posição, sendo necessárias pesquisas futuras para uma definição acurada. No entanto, nas questões de 11 a 15, com diferenças de opiniões que variam de 1,0 a 1,7, conclui-se que a Empresa 2 deve elevar o nível de prioridade e por fim, as questões de 16 a 20, com diferenças de opiniões que variam de 2,0 a 2,7, pode-se concluir que a

Empresa 2 deve priorizar ao máximo estas questões na tentativa de melhorar suas práticas e obter melhores resultados.

O gráfico 11 apresenta os percentuais correspondentes às conclusões desta pesquisa, que envolveu duas empresas de segmentos de mercado distintos, onde cada um dos quatro entrevistados respondeu vinte questões no total.

**Gráfico 11:** Gráfico de conclusões.



Este trabalho foi uma experiência única e motivadora, tendo como dificuldades no contexto da pesquisa falta de tempo para o desenvolvimento e a realização de mais entrevistas, seja com profissionais dentro das próprias empresas participantes ou com o envolvimento de mais empresas e conseqüentemente, mais profissionais a serem entrevistados. Desta forma, como trabalhos futuros, sugere-se a continuidade deste estudo com a inserção de mais profissionais e mais empresas a serem estudadas, sejam dos mesmos segmentos desta pesquisa ou em novos segmentos a serem explorados. Também como sugestão, poderiam ser feitas entrevistas com profissionais do nível operacional, que vivenciam o dia-a-dia das empresas e que podem contribuir com visões e opiniões diferenciadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGRAWAL, R., SRIKANT, R. **Fast Algorithms for Mining Association Rules**. *Proceedings of the 20th International Conference on Very Large Databases (VLDB'94)*". 1994.

AGRAWAL, R; IMIELINSKI, T; SWAMI, A. **Mining association rules between sets of items in large databases**. *Proceedings of the ACM SIGMOD Conference on Management of data*. 1993.

ALBERTIN, A. L; ALBERTIN, R. M. de M. **Tecnologia da Informação e Desempenho Empresarial – As Dimensões de seu Uso e sua Relação com os Benefícios de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2005, p.4, 28-33.

ALBERTIN, Alberto Luiz; MOURA, Rosa Maria de, **Administração de Informática: Funções e Fatores Críticos de Sucesso**. São Paulo: Atlas, 2002.

AZEVEDO, R. C., Análise da Aplicabilidade de Sistemas ERP e CRM no Suporte ao Processo de Negócio Gestão de Demanda em Ambientes de Produção *Make-to-Stock*. **Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo**, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. São Paulo: 2002.

BARCELOS, T; GUSTAVO, A. **Desafios ao desenvolvimento e à implantação de sistemas de BPM**. Revista Portal BPM, 2007.

BARNES, M. **Customization of ERP Apps Requires Developments Skills**. *InformationWeek, February 22, 1999*.

BETHLEM, Agriola. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia de Pesquisa: monografia, dissertação e tese**. São Paulo: Atlas, 2004.

BOWERS, J. ***The Politics of Formalism. In: M. Lea (Ed.). Contexts of Computer-Mediated Communication. Harvester Wheatsheaf, 1992.***

BRETZKE, Miriam. **CRM como diferencial competitivo**, disponível em <http://www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos03.htm>. Acesso em 13/out./2007.

BRETZKE, Miriam. **O conceito de CRM viabilizando o Marketing de Relacionamento para Competir em Tempo Real**. Disponível em <http://www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos04.htm>. Acesso em 13/out./2007.

CAMPBELL, H. M. ***The role of organizational knowledge management strategies in the quest for business intelligence. The University of the Witwatersrand. IEEE Xplore, 2006.***

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, I. **Manual de reengenharia**. Um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas. São Paulo: Makron Books, 1995.

COSTA NETO, P.L.O. **Qualidade e Competência nas Decisões**. São Paulo: Blucher, 2007.

CRUZ, Tadeu. **e-Workflow Como Implantar e Aumentar a Produtividade de Qualquer Processo**. São Paulo: Cenadem, 2001.

CZINKOTA, M. R. *et al.* **Marketing. As melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAGNINO, Renato; THOMAS, Hernán. **Planejamento e Políticas Públicas de Inovação: Em direção a um marco de referência latino-americano**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2001.

DAVENPORT T. H; BROOKS J. D. **Enterprise systems and the supply chain**. *Journal of Enterprise Information Management*, 17(1), 2004.

DAVENPORT, T. H. ***Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology***. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

DAVENPORT, T.H. ***Putting the enterprise into the enterprise system***. *Harvard Business Review*, July–August, 1998.

DAVENPORT, T.H. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEEPAK, P. ***Business Intelligence for Telecommunications***. CRC Press, 2008.

DUNFEE, T. W; STERN, L; STURDIVANT, F. D. ***Bounding Markets in Merger Cases: Identifying Relevant Competitors***. *Northwestern University Law Review* 78, 1983.

ETZEL, M. J; WALKER, B. J; STANTON, W. J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERREIRA, A. B. H. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 6a. ed. Revisada atualizada, 13ª. Impressão. Curitiba: Positivo, 2008.

GABLE, G. ***Large Package Software: a Neglected Technology?***. *Journal of Global Information Management*. Vol. 6, Nº 3, Summer 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. E. **As empresas são grandes coleções de processo**. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. São Paulo: FGV, v. 40, n. 1, jan.-mar., 2000.

HAMMER, M; CHAMPY, J. ***Reengineering the Corporation***. New York: Harper Business, 1993.

HANSEN, D., R; MOWEN, M. M. **Gestão de custos**. Contabilidade e controle. 1ª. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

HENDERSON, B. D. ***The Origins of Strategy***. *Harvard Business Review*, 1989.

HOUAISS, A; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KAYDOS, W. ***Measuring, managing and maximizing performance***. Cambridge: Productivity Press, 1991.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. Tradução de Helena M. Rotundo; revisão técnica R. Malufe. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1980.

KLEIN, M. M. ***IEs Fill Facilitador Roll in Benchmarking Operations to Improve Performance, Industrial Engineering***. Vol. 25, nº. 9. September 1993.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, P; KELLER, K. L., **Administração de Marketing**. A Bíblia do Marketing. 12ª. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LEE Z; LEE J, In ***ERP implementation case study from a knowledge transfer perspective***. *Journal of Information Technology*, 15, 2000.

MARTIN, M. H. ***An ERP Strategy***, *Fortune*, Vol. 2, February, 1998.

PEREIRA, Hélio. **O “lado B” de BPM: não deixe a estratégia atrapalhar a gestão por processo**. Revista Portal BPM, 2007.

PRIETO, E; LAURINDO, F. J. B; CARVALHO, M. M. **Alinhamento entre a Estratégia do Negócio e a Gestão do Relacionamento com o Cliente: Caso de uma Empresa de Telefonia**, XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 outubro a 01 de novembro de 2005.

ROCHA, W. **Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo** como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis, São Paulo, 1999.

SHARIF, A. M; IRANI, Z; LOVE, P. E. ***Integrating ERP using EAI: a model for post hoc evaluation.*** *European Journal of Information Systems*, 2005.

SHI, Changqiong; ZHANG, Dafang. ***Web Service-Based Business Intelligence System Research and Implementation***, *The 3rd International Conference on Innovative Computing Information and Control*, IEEE Computer Society, 2008.

SILVA, Edna L; MENEZES, Estera M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em <http://www.eps.ufsc.br>. Acesso em 12 de outubro de 2008.

SLOOTEN, K; Yap, L. ***Implementing ERP Information Systems using AP.*** *In Proceedings of AMCIS, Milwaukee, WI, USA, 13-15 August 1999.*

THEMISTOCLEOUS M; IRANI, Z; LOVE PED. ***Evaluating the integration of supply chain information systems.*** *European Journal of Operational Research* 159(2), 2004.

TONG, G; CUI, K; SONG, B. ***The Research & Application of Business Intelligence System in Retail Industry.*** *International Conference on Automation and Logistics*, Qingdao, China, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YU, D. ***Strategies and Tactics for Implementation***, in *New Tools form the Times: The Workflow Paradigm*, T. E. White and L. Fischer, Eds. Alameda, CA: Future Strategies Inc., 1994.

ZAHRA, B. ***“Schema evolution in data warehouses, Knowledge and information system”***, 2002.

## APÊNDICE A: CARTA DE APRESENTAÇÃO

### CARTA DE APRESENTAÇÃO

São Paulo, DIA de MÊS de ANO.

Ao <NOME DA EMPRESA>

At. Sr. <NOME DO CONTATO>

Prezado Senhor,

Solicito sua autorização para conduzir um estudo de campo da tese de mestrado do aluno **Roberto Aures A. Moura**, que está sendo desenvolvida sob minha orientação no Programa de Pós-graduação Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Paulista, cujo título é “**Definição de Critérios Qualitativos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica**”.

O objetivo deste trabalho é ordenar os resultados da pesquisa para o apoio à tomada de decisão: formalizar ou não os processos de negócios na automação da gestão estratégica?

A pesquisa será realizada através de questionários para a coleta de dados. O público-alvo, a duração prevista e as datas encontram-se no anexo desta carta.

Por fim, afirmamos nosso compromisso em relação a confidencialidade das informações disponibilizadas. Todas essas informações serão tratadas de forma a preservar a privacidade dos entrevistados, assim como da instituição. Nenhuma informação específica será publicada, a menos que autorizado formalmente pela empresa. Um Termo de Confidencialidade será assinado pelos pesquisadores, com termos a critério da empresa.

Aguardamos a sua resposta!

Desde já agradecemos a sua atenção.

Cordialmente,

Prof. Dr. Ivanir Costa  
Engenharia de Produção  
Universidade Paulista – UNIP

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

---

## APÊNDICE B: TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

### TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Este Termo de Confidencialidade visa estabelecer um acordo entre os pesquisadores Roberto Aures A. Moura e Ivanir Costa, doravante denominados Pesquisadores e a EMPRESA X, doravante denominada Empresa Participante, a respeito da confidencialidade das informações coletadas durante o processo de pesquisa da tese de mestrado do primeiro, sob orientação do segundo, intitulada: “Definição de Critérios Qualitativos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica”.

Através deste Termo de Confidencialidade, os Pesquisadores se comprometem a:

Não comentar ou divulgar qualquer tipo de informação que tenha sido repassada de forma oral ou escrita;

Não divulgar o nome da Empresa Participante, em qualquer meio, a menos que expressamente autorizado por esta;

Não divulgar, em qualquer meio, os dados e informações individualizados coletados durante o processo de pesquisa na Empresa Participante;

Divulgar, em formato de tese, artigos e apresentações, apenas os dados agregados, dos quais não se possa retirar ou inferir a identificação da Empresa Participante;

Retornar para a Empresa Participante as informações coletadas e analisadas, em formato individualizado dos seus próprios dados e em formato agregado com os dados de todos os estudos de caso conduzidos.

As assinaturas abaixo expressam a concordância quanto ao cumprimento deste Termo de Confidencialidade, por prazo indeterminado.

São Paulo, DD de MÊS de ANO.

Roberto Aures A. Moura

Prof. Dr. Ivanir Costa

## APÊNDICE C: DOCUMENTO DE VISÃO GERAL

### OBJETIVO DO ESTUDO DE CASO:

Coletar informações na Empresa Participante para contribuir com a definição de critérios qualitativos para formalização dos processos de negócios na automação da gestão estratégica.

### PÚBLICO-ALVO:

Uma empresa do segmento automobilístico e uma empresa do segmento de consultoria em tecnologia de *software*.

### PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS:

Entrevistas realizadas presencialmente na empresa com questionários para coleta de dados.

### DELIMITAÇÃO DO ESCOPO:

O escopo da pesquisa é sobre a importância da revisão dos processos de negócios na implantação de uma ferramenta de gestão estratégica.

### CONFIDENCIALIDADE DAS INFORMAÇÕES:

Nenhuma informação individualizada por empresa será divulgada, a menos que expressamente autorizada pela mesma e nenhuma informação coletada durante as entrevistas será comentada ou divulgada a não ser de forma agregada e não caracterizável.

### PÚBLICO-ALVO (PAPÉIS):

**Diretor(es):** Diretor(es) executivos com a responsabilidade de tomar decisões estratégicas sobre o negócio da empresa;

**Gerentes de Áreas:** Gerentes com a responsabilidade de gestão das diversas áreas e próximos das decisões estratégicas da empresa. Em geral, estão intermediando o nível executivo com o nível mais operacional;

**Coordenadores de equipes:** Coordenadores das diversas áreas com a responsabilidade direta sobre o negócio da empresa. Em geral, possuem um perfil mais técnico, porém, com uma visão de negócio;

**Analistas ou consultores:** Profissional responsável pelo andamento do dia-a-dia da empresa com o poder de tomada de decisões técnicas.

### QUESTÕES DE APOIO (VISÃO GERAL)

Os processos de negócios da empresa são formais?

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

---

Qual o custo para a empresa se um profissional não tem conhecimento dos processos?

Sempre que a empresa cria um novo modelo de negócio, os funcionários são devidamente qualificados nos processos envolvidos?

Há processos definidos para a retenção de clientes?

Há processos definidos para monitorar a concorrência?

## APÊNDICE D: PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

### ETAPA 1: CONTATO INICIAL

- Obter informações iniciais (*e-mail* ou telefone);
- Esclarecer os objetivos da pesquisa;
- Enviar um resumo contendo: visão geral, carta de apresentação, termo de confidencialidade e procedimentos operacionais;
- Obter o “de acordo” com data para a primeira reunião.

### ETAPA 2: COLETA DE DADOS INICIAIS

- Apresentação pessoal e visão geral da pesquisa;
- Obter informações iniciais sobre a importância dos processos no contexto da empresa;
- Identificar pessoas-chave para a pesquisa;
- Obter dados das pessoas-chave (*e-mail* e telefones);
- Agendar entrevistas com pessoas-chave.

### ETAPA 3: PLANEJAMENTO DAS ENTREVISTAS

- Definir horários e objetivos por função das pessoas-chave;
- Validar os horários das pessoas-chave;
- Enviar o planejamento das entrevistas para as pessoas-chave;
- Esclarecer dúvidas sobre a entrevista com cada pessoa-chave.

### ETAPA 4: REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

- Comparecer na data e hora marcadas para realizar as entrevistas com os participantes;
- Coletar informações complementares por *e-mail*, telefone ou agendar nova entrevista.

### ETAPA 5: CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

- Tabular os dados e verificar a necessidade de informações complementares;
- Agendar coleta de informações complementares (por *e-mail*, telefone ou presencial).

### ETAPA 6: DISPONIBILIZAÇÃO DOS RESULTADOS

- Enviar o relatório com os dados consolidados para a empresa.

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

---

## APÊNDICE E: PERFIL DOS ENTREVISTADOS VS. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

FUNÇÃO	DURAÇÃO PREVISTA	OBJETIVO ESPECÍFICO
Diretor Executivo <sup>18</sup>	30 minutos	Entender como são tomadas as decisões referentes à implantação de uma nova ferramenta de gestão estratégica na empresa. Por exemplo: por que e como foi tomada uma determinada decisão?
Gerentes de Áreas <sup>19</sup>	60 minutos	Entender qual a participação na decisão estratégica e como a decisão é comunicada para o nível operacional. Por exemplo: há um processo para comunicar as áreas?
Coordenadores de Equipes <sup>20</sup>	90 minutos	Entender como são operacionalizadas as decisões da empresa. Por exemplo: existe uma avaliação de impacto nos processos operacionais?
Analistas ou consultores <sup>21</sup>	60 minutos	Entender como as decisões impactam no dia-a-dia. Por exemplo: existe um processo de qualificação e capacitação dos profissionais envolvidos?

---

<sup>18</sup> Diretor Executivo: Principal executivo na tomada de decisões estratégicas;

<sup>19</sup> Gerentes de Áreas: Gestor que participa das decisões estratégicas, mas também participa das decisões operacionais;

<sup>20</sup> Coordenadores de Equipes: Profissional com perfil técnico, porém, com visão de negócio;

<sup>21</sup> Analistas ou Consultores: Profissional responsável pelas decisões técnicas.

## APÊNDICE F: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Para cada questão a seguir, dê uma nota de 0 a 5, sendo:

Nota 5 = Total concordância;

Nota 4 = Concordância;

Nota 3 = Leve concordância;

Nota 2 = Leve discordância;

Nota 1 = Discordância;

Nota 0 = Total discordância;

1) O mercado local e global cada vez mais competitivo mobiliza as empresas a buscar formas de reduzir custos e aumentar a eficiência e a eficácia de suas ações através de melhorias e mudanças em seus processos (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005). Nota: \_\_\_\_\_.

2) A tomada de decisão por uma revisão ou não dos processos de negócios baseada em critérios bem definidos pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas (COSTA NETO, 2007; KERLINGER, 1980). Nota: \_\_\_\_\_.

3) As empresas ou executivos tendem a acreditar cegamente em suas próprias experiências e tomar decisões sem considerar informações e metodologias que podem trazer resultados satisfatórios (COSTA NETO, 2007). Nota: \_\_\_\_\_.

4) Todos os processos de negócios em qualquer empresa são importantes e podem ser causa de prejuízos devido à desorganização. Ainda nos dias de hoje, a desorganização nas empresas possivelmente são causadas pelo afã que os executivos têm de buscar atalhos para reduzir etapas (CRUZ, 2001). Nota: \_\_\_\_\_.

5) Numerosas organizações não conseguem preparar os processos necessários para gerenciar as mudanças e customizações a serem feitas, por isso são consideradas implantações custosas e problemáticas de uma nova ferramenta de gestão estratégica (MARTIN, 1998). Nota: \_\_\_\_\_.

6) É comum utilizar tecnologia da informação para organizar processos, quando o correto seria organizá-los antes para que o uso da tecnologia da informação pudesse ser otimizado (CRUZ, 2001). Nota: \_\_\_\_\_.

7) A missão e a visão das empresas fornecem subsídios para definir os objetivos. Por sua vez, estes objetivos contribuem para definir as estratégias que servirão para dar forma aos processos de negócios (KOTLER, 1993; BETHLEM, 1998). Nota: \_\_\_\_\_.

8) O BPMS (*Business Process Management System*), traduzido como sistema de gestão dos processos de negócios, pode servir como o ponto de contato entre movimentos estratégicos e práticas operacionais, pois aumenta a capacidade da organização em mudar os processos sob demanda (PEREIRA, 2007). Nota: \_\_\_\_\_.

9) Processos são uma das formas de garantir que a empresa ofereça um serviço homogêneo e de qualidade, com menos dependência de quem está realizando o trabalho, é padronizar seus processos de trabalho. É um conjunto de atividades sequenciais ou paralelas com a finalidade de atender a uma determinada demanda (CRUZ, 2001; DAVENPORT, 1994). Nota: \_\_\_\_\_.

10) Os processos de negócios tornam os objetivos transparentes, claros e definidos para os colaboradores ou funcionários da empresa, aumentando a produtividade (CRUZ, 2001). Nota: \_\_\_\_\_.

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na Automação da Gestão Estratégica.

---

11) Há pesquisas que revelam que o investimento de uma empresa em BPM pode significar um dos maiores retornos de investimentos (ROI - *Returns of Investments*) em iniciativas de TI, sendo que 78% dos projetos têm retorno maior que 15%, 67% são implantados em menos de seis meses e 50% são implantados em menos de quatro meses (PEREIRA, 2007). Nota: \_\_\_\_\_.

12) Conforme Albertin e Albertin (2005), os benefícios alcançados através desta parceria empresa e TI contribuem com o alcance dos objetivos estratégicos, e devem ser medidos pelas áreas solicitantes para utilização nos negócios, visando avaliar o desempenho empresarial. Nota: \_\_\_\_\_.

13) É por meio dos processos de negócios direcionados aos clientes que é possível suportar o marketing, vendas e os processos interdepartamentais que atuam com os canais de interação com os clientes (AZEVEDO, 2002 *Apud* EKSTAM, 2001). Nota: \_\_\_\_\_.

14) Para Prieto, Laurindo, Carvalho (2005) *Apud* Galbreath, Rogers (1999), CRM é um sistema de gerenciamento, processos, recursos informacionais e necessidades de pessoas para criar um ambiente em que os negócios passem a ter uma “visão 360” graus dos seus consumidores. Nota: \_\_\_\_\_.

15) O ERP, que significa planejamento de recursos empresariais, é uma solução de *software* abrangente que busca integrar um conjunto de processos de negócios e funções para apresentar uma visão holística do negócio, com informações simples e arquitetura de tecnologia da informação (GABLE, 1998). Nota: \_\_\_\_\_.

16) A gestão de custos requer uma compreensão aprofundada da estrutura de custos da empresa. Os gestores precisam determinar os custos a longo e a curto prazo de atividades e processos, assim como os custos de produtos, serviços e outros objetos de interesse, como exemplo, os clientes (HANSEN; MOWEN, 2001). Nota: \_\_\_\_\_.

17) Embora os custos de atividades e processos não aparecem nas demonstrações financeiras, é fundamental conhecê-los para as empresas que estão buscando a melhoria contínua, a administração da qualidade total, a gestão ambiental, o realce da produtividade e a gestão estratégica (HANSEN; MOWEN, 2001). Nota: \_\_\_\_\_.

18) Para Johansson, Mchugh, Pendlebury e Wheeler (1995) é axiomático que as pessoas são o maior ativo de uma empresa. Nota: \_\_\_\_\_.

19) Além de dominar as técnicas para atrair novos clientes, a empresa deve retê-los, ou seja, a empresa deve reduzir o índice de rotatividade de clientes, que é conquistar novos clientes e perder menos (KOTLER; KELLER, 2007). Nota: \_\_\_\_\_.

20) Pode parecer simples uma empresa identificar seus concorrentes. No entanto, o espectro de concorrência real e potencial que uma empresa possui é mais amplo, pois uma empresa está mais propensa a ser atingida por novos concorrentes ou novas tecnologias do que por concorrentes já existentes (KOTLER; KELLER, 2007). Nota: \_\_\_\_\_.

**UNIVERSIDADE PAULISTA - UNIP**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (Mestrado)**

Apresentação de Critérios Qualitativos Empíricos para Formalização dos Processos de Negócios na  
Automação da Gestão Estratégica.

---

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)