

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS PATO BRANCO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

NICOLAS HENRIQUE ZMIESKI GREIN

**ECONOMIA GERENCIAL:
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO ECONÔMICA NA ADMINISTRAÇÃO
EMPRESARIAL COMO UM POTENCIAL COMPETITIVO À ORGANIZAÇÃO**

PATO BRANCO

2021

NICOLAS HENRIQUE ZMIESKI GREIN

**ECONOMIA GERENCIAL:
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO ECONÔMICA NA ADMINISTRAÇÃO
EMPRESARIAL COMO DESEMPENHO COMPETITIVO À ORGANIZAÇÃO**

**MANAGEMENT ECONOMY:
ECONOMIC MANAGEMENT STRATEGIES IN BUSINESS ADMINISTRATION AS
A COMPETITIVE POTENTIAL FOR THE ORGANIZATION**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado como requisito para a obtenção do
título de Bacharel em Administração, da
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
(UTFPR), Campus Pato Branco.

Prof^ª. Orientadora: Elizângela Mara Carvalheiro

PATO BRANCO

2021

NICOLAS HENRIQUE ZMIESKI GREIN

**ESTRATÉGIAS DE GESTÃO ECONÔMICA NA ADMINISTRAÇÃO
EMPRESARIAL COMO DESEMPENHO COMPETITIVO À ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado às 14:00 horas, do dia 18 de novembro de 2021 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, do Curso de Administração do Departamento Acadêmico de Administração (DAADM) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)/Campus Pato Branco (PR). Após deliberação e conferidas, bem como achadas conforme, as alterações indicadas pela Banca Examinadora, o Trabalho de Conclusão de Curso foi considerado APROVADO.

Data de aprovação: 18 de novembro de 2021

Elizângela Mara Carvalheiro
Doutora em Desenvolvimento Rural
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

Luciano Minghini
Doutor em Administração
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

Egon Bianchini Calderari
Mestre em Administração
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

PATO BRANCO

2021



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es). Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

Dedico este trabalho à minha família e amigos, por todo
apoio e incentivo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter permitido que eu tivesse saúde e determinação para não desanimar durante a realização deste trabalho.

Aos amigos e familiares por todo o apoio, que muito contribuiu para a realização deste trabalho.

À Elizângela Mara Carvalheiro pela orientação, por ter me feito não desistir, pela ajuda e pela paciência com a qual guiou meu aprendizado.

RESUMO

Modelos de gestão se apresentam nos mais variados formatos e em constante adaptação. As tecnologias e demais evoluções de nível global exercem pressão para que isso ocorra, ao mesmo tempo em que as peculiaridades presentes nesses modelos exercem papel importante para essa transformação global. Com o poder de diferenciar organizações competitivamente nos seguimentos em que operam, essas peculiaridades tornam-se evidentes se vistas de algumas perspectivas gerenciais. E o presente trabalho buscou evidenciá-las seguindo o modelo Balanced Scorecard – BSC e o Sistema de Gestão Econômica – GECON. Identificando as estratégias de gestão econômica exercidas por empresas de tecnologia da mesorregião sudoeste do Paraná, sob a ótica de seus gestores e analisando, também, à proximidade dessas práticas às premissas dos modelos citados, exclusivamente na perspectiva da Economia Gerencial. Através de um questionário e seguindo metodologia quantitativa, este trabalho apresenta informações relevantes quanto a visão dos gestores dessas empresas e, principalmente, acerca das práticas de gestão apresentadas por elas.

Palavras-chave: Economia Gerencial; BSC; GECON.

ABSTRACT

Management models come in the most varied formats and are being adapted. Technologies and other evolutions at a global level exert pressure for this to happen, while the peculiarities of these models play an important role in this global transformation. With the power to competitively differentiate associations in the segments in which they operate, these peculiarities become evident if prospects for managerial potential. And the present work sought to highlight them following the Balanced Scorecard - BSC model and the Economic Management System - GECON. Identifying the economic management policies carried out by technology companies in the southwestern Paraná mesoregion, from the perspective of their managers and also analyzing the practical proximity to the assumptions of the aforementioned models, exclusively from the perspective of Managerial Economics. Through a questionnaire and following a quantitative methodology, this work presents information relevant to the view of the managers of these companies and, mainly, about their management practices.

Keywords: Managerial Economics; BSC; GECON.

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Relação das questões e dimensões referentes ao BSC	33
Quadro 2 – Relação das questões e dimensões referentes ao GECON	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Identificação das atividades dos respondentes	36
Gráfico 2 – Idade dos respondentes	37
Gráfico 3 – Principal área de formação dos respondentes	38
Gráfico 4 – Tempo de atuação dos respondentes na empresa	39
Gráfico 5 – Tempo de atuação das empresas no mercado de desenvolvimento de softwares	39
Gráfico 6 – Produtos e/ou serviços comercializados pela empresa	40
Gráfico 7 – Existência de indicadores capazes de medira satisfação, retenção ou produtividade dos colaboradores	42
Gráfico 8 – Tomada de decisões com base na avaliação do que a empresa consegue financeiramente, desconsiderando o valor agregado	43
Gráfico 9 – Tomadas de decisões pautadas no custo de oportunidade, na transferência de recursos	44
Gráfico 10 – Conhecimento dos gestores sobre os custos oriundos em cada setor	45
Gráfico 11 – Comparações dos resultados das decisões em relação às alternativas	45

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Justificativa	10
1.2 Objetivos	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 Estratégia	13
2.2 Gestão Estratégica	14
2.3 Elementos Da Gestão Estratégica.....	16
2.4 Gestão Econômica.....	18
2.5 Elementos Da Gestão Econômica	19
2.6 Competitividade Em Meio A Concorrência.....	21
2.7 Modelo De Gestão Estratégica – Balanced Scorecard (Bsc).....	23
2.8 Modelo De Gestão Econômica – Gecon.....	25
3. METODOLOGIA.....	29
3.1 Lócus Da Pesquisa	30
3.2 Procedimentos E Coleta De Dados	31
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	36
4.1 Caracterização Do Gestor E Da Empresa.....	36
4.2 Identificação Dos Elementos Do Balanced Scorecard - Bsc.....	41
4.3 Identificação Dos Elementos Do Sistema De Gestão Econômica - Gecon	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	51
ANEXO A – QUESTIONÁRIO ORIGINAL DOS AUTORES	55

1. INTRODUÇÃO

A Economia Gerencial tem um campo de estudo bem delimitado. É um ramo das Ciências Econômicas que pode servir de base para análise das ferramentas de gestão. De acordo com o Instituto de Ensino Superior e de Pesquisa – INSPER (2013), “[...] a Economia Gerencial tende a mostrar como as ferramentas de análise econômica são indispensáveis para discutir desempenho e concorrência entre empresas”. De modo a ater-se “[...] a finalidade de fornecer os conceitos básicos de análise microeconômica que são essenciais para uma visão econômica da formulação e implantação de estratégias em organizações” (INSPER, 2013. P. 58).

A Gestão Econômica é uma das ferramentas criadas em meio a Economia Gerencial. Sendo uma ferramenta de mensuração de custos, e tendo por base a gestão por resultados. Segundo Nascimento *et al.* (2011, p. 12), “pode ser entendida como a administração por resultado, a melhoria da produtividade e de eficiência operacionais”. Tendo por objetivo a eficácia, das atividades nela empregada, por meio da eficiência operacional.

A gestão por resultados, mesmo que de maneira indireta, foi utilizada em organizações, com a finalidade de direcionar esforços para o que, visivelmente, é considerado prioridade. Num geral, tem bons resultados mantém-se, não tem, otimiza-se. Adotar atividades estratégicas, em meio a alta competitividade em que se encontram as empresas na atualidade é um processo necessário, uma vez que o grande acúmulo de conhecimento e a facilidade de sua obtenção, evoluiu o meio empresarial, tornando-o altamente competitivo.

Em parte, isso se deve ao fato de que as empresas buscam cada vez mais adaptar suas atividades às exigências demandadas pelo mercado. Como descrito pela FAE Business School (2002, p. 16), “[...] o grande motor dessa evolução rápida foi o crescente nível de exigências das empresas, que queriam cada vez mais embasamento para orientar suas ações, proteger sua posição no mercado e crescer”. Com isso, as empresas buscam protagonizar e marcar sua atuação na sociedade, principalmente para seus clientes, o que segundo Kaplan e Norton (1997, p. 13) pode ser considerada premissa das práticas do BSC.

Dessa forma, as organizações passaram a observar a influência da competitividade como consequência da evolução dos processos e das atividades econômicas no âmbito empresarial. “Processos de inovação ou promoção dentro da gestão empresarial, sobre produtos e serviços, passam a ser o diferencial de preferência dos consumidores” (FAE, 2002, p. 17). A implementação de atividades com fins competitivos está ligada diretamente à obtenção de resultados para a empresa, mas cabe ao gestor identificar, analisar e trabalhar

esses resultados, a fim de aderir à organização um potencial competitivo considerado adequado.

Esse é um problema presente em meio às Micro e Pequenas Empresas, incluindo as Startups de softwares. Em que as habilidades e capacidades de gerenciamento, são características pouco fundamentadas e muitas vezes ineficientes. Ainda assim, “uma pequena startup fundada por dois ou três empreendedores e alguns poucos funcionários podem produzir e testar a viabilidade de dezenas de possibilidades para uma nova ideia de negócio, desenvolvendo um produto viável em questão de poucos meses” (KON & MONTEIRO, 2014, p. 177).

O maior problema dessas empresas em estágio inicial, é a gestão. Não apresentando potencial competitivo adequado, necessário para sua subsistência, em um meio altamente competitivo e em constante transformação, como visto no âmbito do desenvolvimento de tecnologias.

Essas empresas, muitas vezes, não direcionam esforços necessários às atividades de gestão estratégica, por gargalos táticos e operacionais, que uma gestão eficiente pode minimizar. Dessa forma, de modo a buscar demonstrar a importância da Economia Gerencial como ferramenta estratégica para empresas de softwares, o presente trabalho pretende discorrer sobre o seguinte questionamento: **quais elementos da Gestão Econômica e ao BSC, são utilizados na gestão de empresas de softwares da mesorregião sudoeste do Paraná?**

Buscando responder esse questionamento, a metodologia se pautará em dois modelos para uma análise econômica estratégica. O modelo BSC (análise estratégica) e GECON (análise econômica). Ambos os modelos buscarão evidenciar as principais características das atividades de gestão da amostra de empresas analisadas. Tendo por base, um questionário proposto por Silva Filho et al. (2011), com as devidas alterações que adequem o modelo às empresas. E assim, gerar dados que demonstrem o impacto competitivo das práticas de gestão econômica e estratégica da organização. Esses dados serão tabulados por meio da frequência de respostas da amostra, e analisados por meio de análise de conteúdo, concretizando essa pesquisa, como descritiva.

1.1 Justificativa

O presente trabalho pretende trazer um olhar objetivo e descritivo da importância das estratégias de gestão econômica em uma empresa de softwares. Pois são alternativas

econômicas viáveis para qualquer organização, e possuem impactos econômicos e gerenciais, no que tange a movimentação de informações internas que, muitas vezes, são gargalos operacionais.

Para Corsatto e Hoffmann (2013, p. 20), “a importância do tema está no fato de que as empresas necessitam de informações acerca de novos modelos de gestão para manterem seu potencial competitivo em um cenário em constante e rápida mudança”. Enquanto, para Cherubin (2000, p. 17), “é necessário entender se as empresas se posicionam adequadamente em termos de mercados e produtos, aproveitando as oportunidades existentes no ambiente”.

A importância da Gestão Econômica Estratégica na atualidade, tende a provir, também, da globalização econômica. Um fator que influi diretamente na ideia de competitividade empresarial. Se antes as empresas competiam regionalmente, agora elas têm seus impactos sociais e econômicos vistos de maneira global. Uma vez que “[...] o impacto de novas ferramentas tecnológicas de informação e comunicação no mercado empresarial, têm seu papel no desempenho competitivo em meio a gestão” (CORSATTO & HOFFMANN, 2013, p. 20).

Com isso, as informações acerca do cenário competitivo global são indispensáveis para que haja a construção de um meio de gestão competitivo. “A informação passou a ser cada vez mais importante e a necessidade de organizar essa informação também tem sua importância, à medida que ela se torna relevante para adequação de organizações e instituições ao ambiente competitivo” (CORSATTO & HOFFMANN, 2013, p. 20). Além da gestão do conhecimento, para às estratégias de gestão, há a necessidade de destinar tempo para se impor competitivamente.

Para Mariotto (1991, p. 51), “é importante entender a capacidade da empresa de explorar, em seu proveito, a estrutura e os padrões de concorrência do mercado em que atua (ou quer atuar) e, assim, conseguir rentabilidade a longo prazo”. Para FAE (2002, p. 3), “é importante que a empresa tenha um diagnóstico situacional, destacando oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas, a fim de cruzar estas realidades e descobrir suas inter-relações”.

Também, por ser um tema que é mais relacionando as práticas de gestão contábil à definição de planejamentos estratégicos, e não definindo estratégias de gestão inerentes ao BSC e ao GECON, por meio de uma ótica de desempenho e de resultados, mesmo que de natureza contábil. Como o fato de que, atualmente, as empresas buscam cada vez mais conhecimento de mercado, para que se mantenham ativas competitivamente, em meio ao mercado empresarial global. E, não obstante, o visível no ramo de desenvolvimento de sistema, onde ressaltar as práticas de gestão econômica em uma empresa de softwares, pode ajudar a demonstrar seu desempenho econômico e competitivo.

A escolha do segmento se deu pela força de atuação do setor de softwares e sistemas que a região apresenta. “Software Houses oferecem um ambiente muito mais ágil para a concepção e desenvolvimento de ideias inovadoras a um custo mais baixo” (KON & MONTEIRO, 2014, p. 2). Dessa forma, essas empresas representam o setor nesta pesquisa, pois apresentam características de gestão similares à uma Startup. No sentido de que a maioria das empresas nesse segmento, apresentam pouca ou nenhuma prática, relatada ou construída e implementada, de gestão estratégica e econômica.

Esse tema é importante, também, para acadêmicos dos cursos de Administração, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis. Pois está diretamente relacionado à estudos nas diversas áreas de gestão, e para futuros profissionais em suas respectivas áreas. No que diz respeito à formação acadêmica e profissional, é uma área a ser explorada, com poucas referências práticas de aplicação de estratégias econômicas de gestão. Algo que pode ser facilmente aplicável e com custo baixíssimo, ou inexistente.

1.2 Objetivos

Seguindo a problemática apresentada e justificada anteriormente. Os objetivos do presente trabalho seguem:

- Objetivo Geral:
 - Identificar e caracterizar os elementos da Gestão Econômica e do Balanced Scorecard presentes na gestão de empresas de softwares da mesorregião sudoeste do Paraná, pela ótica da.

- Objetivos Específicos:
 - Caracterizar atuação da empresa e dos gestores das empresas pesquisadas;
 - Identificar e caracterizar os elementos da perspectiva do Balanced Scorecard utilizados na gestão das empresas de softwares;
 - Identificar e caracterizar os elementos da perspectiva da Gestão Econômica utilizados na gestão das empresas de softwares;

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico deste trabalho visa conduzir o leitor pelos conceitos que permeiam as práticas de gestão pautadas nos modelos de gestão Balanced Scorecard – BSC e o Sistema de Gestão Econômica – GECON. Para isso consideramos importante tratar de conceitos como Estratégia, por estar presente no desenvolvimento dos planejamentos e investimentos nessas empresas. Além de ser uma das premissas do BSC, que busca analisar o desempenho estratégico dessas práticas.

Outros conceitos como o da gestão econômica ou da economia gerencial, inerentes ao GECON, neste trabalho tem o mesmo propósito. Enquanto os conceitos relacionados à competitividade e concorrência tratam da utilização dessas práticas na relação empresa e cliente, mais uma vez premissa desses modelos.

2.1 Estratégia

O conceito de Estratégia tem diversas representações, mas não muito distantes uma da outra, em relação ao seu papel no meio empresarial. Para Ansoff et al. (1987, p. 101), “Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema”. Nesse sentido, representa o “[...] caminho escolhido para concentrar esforços com o objetivo de tornar real a visão da organização” (FNQ, 2007, p. 47).

Para Chandler (1962, p. 13), “Estratégia é 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 e objetivos”. Dessa forma, também, atém o conceito aos princípios e premissas da organização. Determinando um “[...] padrão num conjunto de decisões e ações” (MINTZBERG & QUINN, 2001, p. 23).

Processo cujos objetivos consistem em fixar a direção das ações planejadas, focalizar o esforço do grupo que assume o papel de agente de mudanças, servindo também como uma marca que define a organização e é um elemento que provê consistência e aumenta a coerência das ações e intervenções (MINTZBERG & QUINN, 2001, p. 23).

O conceito pode, também, ser trabalhado de forma mais orgânica, atrelado ao ambiente da organização, tanto interno, quanto externo. “Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente” (MINTZBERG & QUINN, 2001, p. 20). Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 30), é “[...] um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar

explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas”.

Ainda para Ansoff *et al.* (1987, p. 107), ela pode ser vista como expressão operacional de políticas, no sentido de que podem determinar as regras de determinadas operações, dentro de um sistema administrativo.

[...] são expressões operacionais de políticas, no sentido de que, dentro de um sistema de administração, elas definem critérios operacionais sobre os quais os 'programas estratégicos' são concebidos, relacionados e implantados. Esses programas podem dizer respeito tanto ao leque de atividades ('estratégias externas') como também às 'estratégias internas', que tratam da estrutura organizacional e das atividades de controle social (ANSOFF *et al.* 1987, p. 107).

A Estratégia pode ser considerada uma variável que permite projetar os objetivos futuros da organização. Como uma análise das fases de desenvolvimento da organização, dos princípios de gestão, adaptados da sua missão e dos pontos fracos e fortes da mesma. Segundo Chiavenato (2004, p. 303), “A estratégia é conceituada como a maneira pela qual uma organização lida com seu ambiente para atingir seus objetivos. Para lidar com seu ambiente e alcançar objetivos cada organização desenvolve estratégias”.

O Presente trabalho, além de trabalhar com os conceitos descritos pelos autores anteriormente citados, aceitará por “conceito geral de estratégia”, o conceito descrito por Porter (1986, p. 21), no qual descreve um processo em que a “estratégia engloba as ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento”. Para enriquecer esse tema, o item a seguir retratará a gestão estratégica.

2.2 Gestão Estratégica

A Gestão Estratégica é um apanhado/conjunto de ferramentas administrativas utilizadas nas organizações, com a finalidade de definir o posicionamento organizacional em meio ao mercado, somando a si, a mudança organizacional, se necessário. Segundo Almeida e Estrada (2007, p. 147) “a Gestão Estratégica é uma técnica, que tem como base estruturante a Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico, adicionando, na sua implementação, a perspectiva administrativa da Mudança Organizacional”.

“A estratégia tende a impor à organização, seu posicionamento, assim como em seu papel no meio militar, mas demonstrado de maneira competitiva no meio empresarial” (FAE, 2002, p. 15). Dessa forma, uma estratégia de negócio necessita de um ponto ou objetivo a ser alcançado, de modo que ela direcione a organização e focalize sua atenção para áreas de

atuação previamente definidas, geralmente vistas nos objetivos, missões e valores da organização.

Ela, também, pode apresentar a perspectiva de processos de mudança organizacional, de forma que “[...] a estratégia como perspectiva, levanta a questão de como as intenções se difundem através de um grupo de pessoas, para se tornar compartilhada como normas e valores, e como padrões de comportamento se tornam profundamente integradas no grupo” (MINTZBERG & QUINN, 2001, p. 32).

Esse é um processo demorado e deve ser objetivo. No qual a formulação das estratégias a serem seguidas de modo gerencial devem ter especificidade com a atuação da empresa no mercado. Evitando a construção de novos gargalos operacionais, ou a criação de um processo dispendioso à organização. Segundo a FAE (2002, p. 17), “Uma estratégia de negócio tem diversas características específicas. O processo de formulação da estratégia não resulta em qualquer ação imediata. Em vez disso, estabelece as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá”.

A utilização dessa ferramenta está diretamente ligada à implementação de modelos de gestão à sua conjuntura, mesmo apresentando uma mudança organizacional não específica para a gestão estratégica e, inicialmente, prejudicial à organização. Como ressaltado por Almeida e Estrada (2007, p. 154) “[...] esses modelos servem para gerir as mudanças que acompanham a implementação de diversas ferramentas administrativas, não sendo específicos para a gestão estratégica”.

Nesse contexto, a Gestão Estratégica deve estar relacionada aos objetivos e missões da empresa, em toda sua conjuntura. Dessa forma ela apresentará os “[...] planos da alta administração para alcançar resultados consistentes” (FAE, 2002, p. 21). Tendo por objetivo a conciliação dos objetivos e missões da empresa, estruturando, por meio de ferramentas de gestão e planejamento, um modelo de gestão competitivo.

Porém, um fator que, muitas vezes, interfere na implantação de alguma estratégia de negócio em uma empresa, é o fato de apresentar um processo moroso de implantação. “Sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva concreta imediata na empresa” (FAE, 2002, p. 18). Além de que sua má implantação pode torná-la genérica, mesmo sendo adaptada. Além do que, a falta de planejamento pode, também, fazer com que ela perca sua funcionalidade prática.

Com isso, o presente trabalho verá a Gestão Estratégica como um complemento de ferramentas administrativas utilizadas nas organizações, com a finalidade de definir o posicionamento organizacional em meio ao mercado, somando a si, a mudança

organizacional, se necessário. Definindo um posicionamento onde a organização possa basear-se, instituir-se, desenvolver-se e gerar lucro.

E ainda, adentrando ao espaço da concorrência e competitividade. Levando em consideração o fato de que, “como pretexto, a estratégia nos leva para o reino da concorrência direta, no qual ameaças e estratégias e uma série de outras manobras são empregados para obter vantagens” (MINTZBERG & QUINN, 2001, p. 32).

2.3 Elementos Da Gestão Estratégica

Nem todo elemento é cabível a qualquer realidade organizacional. Da mesma forma que, nem toda organização apresenta esses elementos visíveis. Dentre os diversos elementos da Gestão estratégica, podemos destacar três, possivelmente, importantes para o posicionamento estratégico e competitivo de uma empresa de softwares. Em primeiro lugar, o Planejamento, que vem com o objetivo de apresentar, por meio de análise das fraquezas e oportunidades oferecidas pelo meio, um modo de atingir os objetivos organizacionais, e direcionar esforços e recursos para sua obtenção.

O planejamento estratégico é uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para determinar a direção que a organização irá seguir, por meio da descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos. Essa ferramenta fornece o rumo e a direção geral dos esforços e dos recursos da empresa. O planejamento cria compromisso de execução e dá o instrumental para cobrança. (ALMEIDA & ESTRADA, 2007, p. 150).

Além disso, o Planejamento Estratégico deve responder a seis questionamentos que representam a visão e a prospecção de visão da organização, no meio em que está inserida. Esses questionamentos são: “Onde estamos?; Onde queremos ir?; Como chegaremos lá?; Quando deveremos estar lá?; Quem nos ajudará ao chegar lá? e; Como medimos e avaliamos o progresso do plano?”. “O planejamento estratégico é um processo dinâmico e flexível que incorpora no seu processo a influência das mudanças do ambiente” (ALMEIDA & ESTRADA, 2007, p. 151).

Outro elemento que pode ser observado é a instituição de estratégias aliadas aos interesses da organização. Onde a definição de uma estratégia que possa posicionar e direcionar a empresa aos seus objetivos, pode definir o sucesso da gestão na mesma. Essa estratégia deve, necessariamente, seguir um planejamento adequado. Pois se uma estratégia for posicionada sobre os objetivos da organização e por quaisquer motivos eles venham a ser alterados, a estratégia pode perder seu efeito prático.

Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins. Os objetivos são regras de decisão de nível mais alto. Uma estratégia que é válida sob um conjunto de objetivos pode perder sua validade quando os objetivos da organização são alterados (FAE, 2002, p. 17).

Um terceiro elemento a ser observado que pode ser amplamente direcionado à estratégia empresarial, é o desempenho da organização, tanto em termos financeiros e econômicos, quanto em termos competitivos. Uma vez que a estratégia definida, pela organização pode ser abstrata e dispendiosa em termos financeiros e com relação a sua funcionalidade pragmática.

Estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato. Sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva concreta imediata na empresa. Acima de tudo, é um processo dispendioso, tanto em termos de dinheiro quanto do tempo da administração (FAE, 2002, p. 18).

Mintzberg e Quinn (2001, p. 24), descrevem três elementos em um processo de gestão estratégico bem-sucedido, no qual eles apresentam que, para que uma estratégia seja bem implementada, ela deve seguir metas e/ou objetivos importantes, políticas significativas de ações, e as principais providências a serem tomadas e/ou programas a serem seguidos, que culminem na obtenção das metas e/ou objetivos previamente estabelecidos.

Primeiro, as estratégias formais bem-sucedidas contêm três elementos: (1) as metas (ou objetivos) mais importantes a serem atingidas, (2) as políticas mais significativas orientando ou limitando as ações e (3) as principais providências sequenciais (ou programas) que devem atingir as metas definidas dentro dos limites estabelecidos (MINTZBERG & QUINN, 2001, p. 24).

Outros elementos apresentados pela estratégia como ferramenta administrativa podem ser vistos quanto à gestão de tempo hábil para a implementação da mesma. Isso se deve por conta de fatores que implicam na rápida formulação e implantação desse tipo de ferramenta administrativa. Segundo Cherubin (2000, p. 19) “[...] para que uma estratégia de negócio seja eficiente e tenha sucesso, a elaboração das estratégias precisa levar em consideração o composto de produtos, o mercado de atuação da empresa, as condições do ambiente de negócios e a concorrência”.

Já para Chandler (1962, p. 135), “raramente a edificação da estrutura necessária à estratégia da empresa veio imediatamente, porque exigia tempo, reflexão e energia”. Dessa forma, a estratégia abrange os ambientes interno e externo da organização. E essa amplitude demonstra o impacto estrutural e conjuntural da organização, tornando-a passível de uma mudança organizacional. Mudança essa, que exige a alocação de recursos de forma estratégica, traduzindo-se na prática da gestão econômica.

2.4 Gestão Econômica

O conceito de Gestão Econômica ainda não é visto de modo tão amplo e nem tão disseminado quanto o de Gestão Estratégica aparenta ser. Isso se deve ao fato de que o conceito de Economia está intrinsicamente atrelado ao de Administração, ambos como uma ciência. Segundo Mendes et al. (2007, p. 14), pode-se dizer que, em síntese, “[...] a Economia estuda a maneira como se administram os recursos escassos com o objetivo de produzir bens e serviços, e como distribuí-los para seu consumo entre os membros da sociedade”.

Dessa forma, podemos dizer que, a Gestão Econômica é o processo de ver a gestão da empresa de maneira objetiva em relação à alocação de recursos, de modo a apresentar, ao processo administrativo, resultados em seu desempenho competitivo e apresentar, também, resultados econômicos e financeiros. Ela se origina na Economia Gerencial, onde pode ser vista como um modelo de mensuração de custos baseado na gestão por resultados econômicos, buscando eficiência em processos de gestão. Segundo Chiavenato (2004, p. 10), a organização “[...] precisa ser administrada para alcançar seus objetivos com a maior eficiência, economia de ação e de recursos e ser competitiva”.

Pode-se dizer que a Gestão Econômica é uma atividade derivada de processos criados a partir da globalização da economia. E esse processo certamente influenciará o modo como empresas, no futuro, enxergarão a administração. Com a internacionalização de negócios, as empresas passam a ter uma competitividade ainda maior, principalmente se levarmos em consideração a utilização da internet, tanto no meio de consumo, quanto no meio de produção e criação.

Globalização da economia e internacionalização dos negócios. O esforço de exportação e criação de subsidiárias para deitar raízes em outros territórios estrangeiros é um fenômeno que influenciará as organizações do futuro e sua administração. A globalização e o intercâmbio planetário fazem com que a competição se torne mundial (CHIAVENATO, 2004, p. 16)

A Gestão Econômica de negócios tem como objetivo direcionar a organização ao seu meio competitivo. Dessa forma, posicioná-la na alternativa de ação mais adequada aos seus padrões. Segundo Brunstein (2014, p. 1), a questão a ser respondida gira em torno de “[...] quais as consequências de cada ação disponível ou possível para a organização”. De modo a “[...] encontrar um critério de escolha adequado na seleção da melhor alternativa de ação para a empresa” (BRUNSTEIN, 2014, p. 1).

Nesse sentido, em micro e pequenas empresas, o processo de gestão deve ser organizado e efetivo na concretização de metas e objetivos da organização. Dessa forma, há

uma relativa garantia de que a empresa não sucumbirá ao mercado empresarial, da qual é parte integrante, ou à competitividade e a concorrência que, certamente, a rodeiam.

As pequenas e médias empresas precisam contemplar uma estrutura interna organizada, em que as pessoas atuem de forma alinhada e entrosada para poderem se desenvolver e crescer à medida que suas atuações se expandam ou, então, simplesmente se manter fortes e direcionadas. Para tanto, se torna indispensável a definição clara de objetivos e a adequada gestão de atividades e recursos empregados em sua atividade-fim, ou seja, de sua estrutura como um todo, bem como do ambiente em que atuam (NASCIMENTO et al., 2011, p. 5).

A Gestão Econômica deriva da Economia Gerencial. Que tem um campo de estudo bem limitado, ela é um ramo das Ciências Econômicas, mas também pode ser vista como uma ferramenta de gestão. De acordo com o Instituto de Ensino Superior e de Pesquisa – INSPER (2013), “[...] a Economia Gerencial tende a mostrar como as ferramentas de análise econômica são indispensáveis para discutir desempenho e concorrência entre empresas”. De modo a ater-se “[...] a finalidade de fornecer os conceitos básicos de análise microeconômica que são essenciais para uma visão econômica da formulação e implantação de estratégias em organizações” (INSPER 2013).

Segundo Nascimento et al. (2011, p. 12), “a gestão econômica de uma empresa pode ser entendida como a administração por resultado, por meio da melhoria da produtividade e de eficiência operacionais. É voltada para a eficácia empresarial, que é aferida pela otimização do resultado econômico”. Esse resultado econômico pode ser relacionado com a capacidade produtiva da empresa e, conseqüentemente, seu potencial competitivo, na medida em que a gestão econômica está associada aos valores da organização.

2.5 Elementos Da Gestão Econômica

A Gestão Econômica apresenta elementos visíveis nas Ciências Contábeis que em complemento com elementos das Ciências Econômicas geram resultados empresariais, potencialmente, competitivos. Esses elementos podem servir como base para análises de resultados empresariais. E de acordo com Brustein (2014, p. 1) podem, também, servir de base para “[...] analisar efeitos de transformações e mudanças no ambiente interno e externo do sistema”.

De um lado há a Contabilidade de Custos, que fornecerá os dados básicos para os trabalhos, e a Microeconomia, cujos modelos clássicos orientarão os raciocínios. De outro lado há a pesquisa Operacional, que permite cobrir quantitativamente a situação em análise e fornecer os valores máximos e mínimos (BRUSTEIN, 2014, p. 2).

Podemos destacar também, as informações obtidas a partir da análise de custos, como um todo. Dessa forma temos uma análise conjuntural da organização, que, aliada aos objetivos e missões da mesma, podem direcionar a operacionalização e os recursos disponíveis para as atividades que mais se destacam ao apresentar resultados competitivos adequados e suficientes para sua aplicação.

Um dos elementos mais importantes na Gestão Econômica é o Ambiente de Gestão da empresa. Por agir como um sistema, a organização deve estar em sintonia com cada operação e processo que compreendem suas atividades. Dessa forma, a implementação de uma gestão econômica confiável, depende do ambiente ao qual ela será inserida. “Tendo em vista a base conceitual de sistema, uma empresa, na prática, se comunica com o seu ambiente por meio da entrada de recursos e saídas de produtos ou serviços”. (NASCIMENTO et al., 2011, p. 6).

Mas cada empresa possui suas características de gestão, dessa forma, torna-se necessário, uma análise do modelo empregado à realidade da organização, afim de otimizar o que for necessário. Nascimento (2011, p. 12), ressalta a importância de lembrar de “[...] se analisar o modelo de gestão de cada empresa, ou seja, as crenças e valores que permeiam a estrutura dessa empresa”. Com isso, torna-se mais fácil a identificação de fatores que indiquem tendências de crescimento.

“Esse fator pode indicar as tendências de gestão e crescimento, respostas às mudanças ambientais, ferramentas de gestão adotadas, perfis das pessoas, etc., de uma empresa”. (NASCIMENTO *et al.*, 2011, p. 12). Porém, a variação no volume de negócios de uma microempresa pode alterar o modelo de gestão da mesma, no sentido de que, o proprietário, geralmente, é quem faz o controle das operações da empresa, que muitas vezes, acabam sendo processos informais.

O proprietário planeja, organiza e controla os processos de forma bastante rudimentar. Porém, ele somente tem condições de efetuar controle visual de seu patrimônio, enquanto o movimento dos negócios é pequeno. À medida que o volume dos negócios vai aumentando, não é mais possível cuidar de tudo de forma apenas sensível. O volume de atividades impõe sua delegação às pessoas e, em decorrência, a necessidade de adoção de novas formas de controle (SANTOS, 2001, p. 36).

Outro elemento importante está nas capacitações dinâmicas da empresa, que está diretamente ligado ao processo de desempenho, de criar e desenvolver novos produtos. Dessa forma, impor-se competitivamente no mercado em que atua e manter o desenvolvimento de atividades empresariais, e a capacidade de inovar à longo prazo, são consequência da adequada empregabilidade dessas capacitações dinâmicas.

As ‘capacitações dinâmicas’ referem-se às habilidades associadas à inovação dentro da firma. Incluem o desempenho da empresa ao criar e desenvolver novos produtos,

processos e rotinas, e responder eficientemente e eficazmente a mudanças ambientais. Tais “capacitações dinâmicas” são, nesse sentido, definidas como críticas para sobrevivência no longo prazo da empresa. São seus ‘motores de inovação’ (BURLAMAQUI & PROENÇA, 2003, p. 7).

Esses elementos podem se apresentar de natureza contábil, devido ao seu aspecto aproximado ao capital intangível da empresa, ou a capacidade de gerar esse capital que esses elementos possuem. Mas sua adequação ao meio da gestão econômica pode ocorrer de forma natural. Isso se deve à aproximação que esses elementos têm das premissas da organização.

2.6 Competitividade Em Meio A Concorrência

Concorrência e Competitividade são termos quase que interdependentes no que diz respeito à sua importância e interação no meio empresarial. Com relação à competitividade, é visível que a literatura recente tem buscado construir um conceito estático de seu posicionamento organizacional. “[...] a forte tendência encontrada na literatura recente de identificá-la com algum conjunto de indicadores de desempenho ou eficiência industrial” (KUPFER, 2015, p. 1).

A imposição da competitividade como um indicador de eficiência industrial acaba, muitas vezes, demonstrando uma visão errada de sua finalidade. Principalmente quando se trata da verificação de sua importância como fator analítico na organização. Pois acaba sendo vista apenas como uma característica de desempenho financeiro. Em Micro e Pequenas Empresas, isso acaba sendo visto apenas como fator decorrente de desajustes financeiros. Deixando as práticas de planejamento estratégico em segundo plano, o que pode ser irreversível, quando analisada a capacidade de aquisição de recursos adicionais da mesma.

Os desajustes financeiros comprometem a competitividade das pequenas empresas no que se refere ao custo dos produtos no preço de mercado, nos prazos de cobrança aos clientes e nos pagamentos aos fornecedores, gerando constantes inconvenientes financeiros que posteriormente se transformam em sérios problemas econômicos, difíceis de serem superados pela escassez de recursos adicionais nas pequenas empresas (SANTOS, 2001, p. 39).

Nesse sentido, a empresa torna-se responsável por examinar o custo de seus processos, incluindo o planejamento, e a capacidade de gerar desempenho de todas as atividades da organização. E com isso, buscar uma maneira de melhorar a eficiência desses meios de construção produtivos. Dessa forma, a empresa conseguirá alcançar vantagem competitiva, no que se refere ao posicionamento de seus produtos, serviços e atividades no mercado.

A tarefa da empresa é examinar seus custos e seu desempenho em toda atividade que gera valor e buscar meios de melhorá-los. A empresa deve ter os custos e o desempenho de seus concorrentes como modelos com os quais comparar seus custos

e desempenho. À medida que for capaz de apresentar desempenho superior aos de seus concorrentes, ela poderá alcançar uma vantagem competitiva (KOTLER, 2000, p.67).

A competitividade, norteadada pela imposição estratégica da empresa, não pode ater-se apenas à conceitos microeconômicos genéricos, pois nesse sentido haveriam dificuldades em identificar sua importância no posicionamento competitivo da mesma. Esse é um conceito demarcado pela dinâmica do processo de concorrência, que direcionam as atividades a serem desenvolvidas para imposição estratégica da organização e de seus produtos.

A noção de competitividade, portanto, não pode prescindir de fundamentos microeconômicos genéricos, que sejam pertinentes com suas particularidades enquanto objeto analítico. Esses fundamentos, por sua vez, são demarcados pela dinâmica do processo de concorrência, em particular, pela interação entre as condições estruturais que o direcionam e as condutas inovativas das empresas que o transformam (KUPFER, 2015, p. 2),

Produtos podem apresentar competitividade, quando apresentam inovação em sua concepção. Nesse sentido, conciliar às práticas de gestão o planejamento e os processos de criação e inovação, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, também, podem acrescentar posicionamento competitivo. Segundo Santos (2001, p. 39), “A gestão da inovação diz respeito à criação de novos produtos, produtos com qualidade atrativa e em condições de competitividade”. Ao tratarmos de uma microempresa, tratamos, também, do processo estratégico que seus produtos e serviços e produtos devem apresentar.

Ao tratar da gestão da inovação e inteligência competitiva diretamente vinculados à processo e processos que são, particularmente nas empresas de pequeno porte os maiores elementos geradores de inovação e busca de oportunidades, uma vez que a capacidade de inovar é uma característica importante na busca da competitividade (CORSATTO & HOFFMANN, 2013, p. 32).

Podemos observar que a competitividade não é um fator intrínseco à uma organização ou a um produto. Já que ela precisa apresentar seu potencial em algum meio de atuação, nesse caso, o mercado. Enquanto que a estratégia empregada ao produto ou a inserção da organização ao mercado, pode apresentar competitividade espontaneamente. Nesse sentido, a concorrência estabelece a competitividade a partir da imposição estratégica empresarial no mercado ao qual ela está inserida.

Nesta direção, sugere-se que competitividade não pode ser entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma. Ao contrário, entende-se ser a competitividade um conceito dotado de uma dimensão extrínseca à firma ou ao produto, estando também relacionada ao padrão de concorrência vigente no mercado específico considerado. É o padrão de concorrência, portanto, a variável determinante e a competitividade a variável determinada ou de resultado (KUPFER, 2015, p. 4),

Portanto, para este trabalho, a definição do conceito de Competitividade permanecerá ligado ao processo de Concorrência. De modo que este conceito apresente posicionamento de mercado ao que tange a organização. Assim as estratégias de negócio por diferenciação, na qual a estratégia buscará apresentar inovação em seus produtos e serviços, permanecerão. Fazendo com que elas sejam o diferencial competitivo da empresa em meio à um cenário altamente competitivo, como o de tecnologia.

Como princípio geral, competitividade deve ser entendida como um fenômeno direta e indissolavelmente ligado ao processo de concorrência, que não se esgota em vinculações *ex-ante* ou *ex-post*. O objetivo central deste capítulo é desenvolver uma definição de competitividade como sendo a adequação das estratégias adotadas pela firma em relação ao padrão de concorrência vigente na(s) indústria(s) considerada(s) (KUPFER, 2015, p. 4).

Nesse sentido, a competitividade tem, em sua relação direta com o processo de concorrência, a instituição do posicionamento das premissas da empresa. Mariotto (1991, p. 38), entende “a competitividade de uma empresa como a sua capacidade de ser bem-sucedida em mercados em que existe concorrência [...]”. Dessa forma, a capacidade de uma empresa em apresentar ao mercado, ao qual está inserida, a estratégia de implementação de seus produtos e serviços, com suas respectivas características.

Em cada espaço de competição (mercado ou indústria, região ou nação) vigoraria um padrão definido como um conjunto de formas de concorrência que se revelam dominantes nesse espaço. O universo de formas possíveis de concorrência engloba preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação de produtos e outras (KUPFER, 2015, p. 10).

Com isso, segundo Kupfer (2015, p. 11), “competitividade é a capacidade de formular e implementar estratégias que permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Nesse sentido, apresentar, além da lucratividade em seus produtos e serviços, a empresa deve ser capaz de demonstrar a capacidade de ser e permanecer constante em sua posição estratégica no mercado.

2.7 Modelo De Gestão Estratégica – Balanced Scorecard (Bsc)

É uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida em 1992 pelos professores da Harvard Business School (HBS) Robert Kaplan e David Norton. Segundo Kallás (2005, p. 1) “esta metodologia pressupõe que a escolha dos indicadores para a gestão da empresa não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras”, visando “orientar a Organização para a Estratégia”. Esse é o motivo pelo qual o presente trabalho adotou essa metodologia. Pois outras ferramentas como o EVA (Economic Value Added),

também ligada ao processo de gestão econômica e estratégica, visa apenas a geração de valor à organização.

Alguns elementos foram definidos com a possibilidade de definição dos objetivos estratégicos e das relações de causa-efeito. O BSC engloba, também, alguns conceitos que trazem a visão estratégica da organização para uma discussão mais presente em sua conjuntura. Elementos como: Mapa Estratégico; Indicadores de Desempenho; Metas, e; Projetos.

Segundo Kaplan & Norton (1997, p. 33), os objetivos do BSC são: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas; e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico. E “ao contrário dos demais sistemas de avaliação, mede o desempenho através de uma série de perspectivas diferentes, porém, interligadas, quais sejam: (a) perspectiva financeira; (b) perspectiva do cliente; (c) perspectiva de processos internos; e (d) perspectiva de aprendizagem e crescimento” (SILVA FILHO et al. 2011, p. 3).

Segundo Kaplan & Norton (1997, p. 18), na perspectiva financeira o desempenho da organização, é avaliado em sua capacidade de gerar resultados que satisfaçam seus acionistas e garantam sua sobrevivência e crescimento. A partir desses indicadores, é que se definem os objetivos financeiros alinhados com a estratégia da empresa. Na perspectiva do cliente, o desempenho da organização é avaliado a partir de sua capacidade de construir um relacionamento próspero e rentável com seus clientes.

Ainda nessa perspectiva, os gestores são orientados a identificar seus clientes, bem como os segmentos de mercado em que competirão, além de deixar claro os objetivos e maneiras de se medir desempenho. Os gestores também tem a responsabilidade de analisar a competitividade de seus produtos e serviços, além da segmentação e avaliação da rentabilidade de seus clientes.

Na perspectiva de processos internos, os objetivos e medições enfatizam o foco na manutenção e melhoria do desempenho dos processos que impactam a criação de valor para os clientes. A abordagem do BSC oferece maneiras de visualizar a organização como uma cadeia de processos integrados. Essa perspectiva apresenta oportunidades para a inovação de métodos e melhoria da qualidade, agilidade, produtividade e custos.

Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento enxerga as organizações em constantes mudanças e adequações para agregar às suas atividades, melhorias contínuas. Sob esta perspectiva, é avaliada a capacidade da organização em desenvolver e motivar o seu

capital intelectual e, conseqüentemente, inovar seus métodos, incorporar novas tecnologias e criar novos produtos e serviços.

Segundo Lermen (2005, p. 27), “as medidas adotadas pelo BSC, são fruto da missão, visão e valores da organização”. Onde pode determinar objetivos estratégicos para a mesma, definindo planos de ações e estratégias. Esse é o principal motivo do qual essa metodologia é muito associada à estratégia da organização. Essa metodologia de desempenho, pode trazer benefícios estratégicos, organizacionais e interpessoais.

As organizações podem inserir elementos distintos em seu plano de estratégico, que podem estar atrelados à mais de uma perspectiva do BSC. Dessa forma, poderão ainda, apresentar indicadores diferentes de avaliação. Cada organização possui características próprias de análise. Por isso, “cada empresa deverá definir os seus scorecards de acordo com suas necessidades, pois cada entidade atua de forma distinta e avalia o desempenho também com base em indicadores diferenciados” (SILVA FILHO et al. 2011, p. 11).

2.8 Modelo De Gestão Econômica – Gecon

A escolha do modelo se deu pela capacidade que ele apresenta de demonstrar a mensuração de resultados econômicos das atividades empresariais, a partir das premissas da organização. “O sistema de informação de gestão econômica GECON está voltado à mensuração dos resultados econômicos das atividades empresariais e se estrutura a partir do seguinte conjunto de premissas fundamentais” (CATELLI E GUERREIRO, 1993, p. 5).

É um sistema de Gestão Econômica criado por Armando Catelli e Reinaldo Guerreiro. Foi construído para que pudesse se opor ao sistema de gestão financeira – ABC. Um sistema de gestão contábil, com representatividade de seus resultados nos custos das atividades presentes em uma organização. A qual direciona os custos dessas atividades a seus produtos.

Fundamentalmente o sistema ABC parte da premissa de que as diversas atividades desenvolvidas pela empresa geram custos, e que os diversos produtos consomem/utilizam essas atividades. Assim, na operacionalização desse sistema, procura-se estabelecer a relação entre atividades e produtos, utilizando-se o conceito de “cost drivers” ou direcionadores de custos. Apura-se o custo das diversas atividades sendo esses custos alocados aos produtos via direcionadores específicos (CATELLI E GUERREIRO, 1993, p. 4).

O modelo de Gestão Econômica – GECON, “[...] tem como ponto de partida o entendimento da missão, crenças e valores, características dos gestores, estrutura organizacional e operacional da empresa” (CAVENAGHI, 1996, p. 2). E como já descrito

anteriormente, segue premissas que vão de acordo com a cultura da empresa. Segundo Catelli e Guerreiro (1993, p. 5), essas premissas são:

- **Medida da Eficácia da Empresa:** “[...] onde Todas as estratégias, planos, metas e ações que a empresa implementa, devem orientar em última instância a otimização do lucro”.
- **Processo de Geração de Lucro:** “O lucro é gerado a partir da execução do conjunto de atividades da empresa. O GECON parte da premissa que as atividades não geram somente custos, mas sim resultados (custos e receitas)”.
- **Responsabilidade pela Geração do Lucro:** “O lucro é gerado pelas diversas atividades e a responsabilidade pela geração do lucro é exatamente dos responsáveis pelas diversas atividades, ou seja, dos gestores”.
- **Papel dos Gestores:** “Como o próprio nome esclarece, os gestores são os responsáveis pela gestão, administração ou processo de tomada de decisões. A gestão corresponde analiticamente ao processo de planejar, executar e controlar”.
- **Informação para Gestão:** “A informação útil é aquela que atende as necessidades específicas dos gestores, segundo as áreas que atuam, operações que desenvolvem e conceitos que lhes façam sentido lógico”.
- **Aspectos Operacionais, Financeiros e Econômicos das Atividades:** “Em cada atividade desenvolvida pela empresa observa-se três aspectos interdependentes. O primeiro diz respeito à qualidade, quantidade e cumprimento de prazo, que denominamos operacional”. “Aos recursos consumidos e aos produtos e serviços gerados, podem ser associados valores econômicos (custos dos recursos e receitas dos produtos e serviços), o que caracteriza o aspecto econômico da atividade”. “Finalmente as operações envolvem prazos de pagamentos e recebimentos dos valores envolvidos, o que caracteriza o aspecto financeiro da atividade”.

E ainda, para a adequação do sistema de Gestão Econômica – GECON, à este trabalho, serão consideradas premissas descritas por Cavenaghi (1996, p. 3). Dessa forma, temos uma maior abrangência das características desse modelo às atividades e processos apresentados pelas organizações e seus gestores.

- **A área de Produção deve ser entendida como um importante instrumento competitivo:** “É necessário que todos, na empresa, se conscientizem de que a área de Produção pode ser uma importantíssima arma competitiva e, para isso, deve receber os recursos necessários a essa postura”. E ainda “Deve ser entendida como uma área da empresa que apresenta imenso potencial de criar vantagem competitiva, sustentada pelo atingimento da excelência em suas atividades”.
- **A Área de Produção deve fazer parte da estratégia de negócio da empresa:** “A realidade competitiva, em evidência na atualidade, exige que as empresas privilegiem a comunicação e a integração das diversas áreas funcionais, visando a acabar com o isolamento a que algumas destas funções [...]”.
- **Missão:** “A missão de uma empresa é a sua própria razão de existência e em caráter permanente”.
- **Planejamento Estratégico:** “Ao identificar a área de Produção diante de um novo paradigma, ou seja, a área de Produção ou Manufatura como uma vantagem competitiva da empresa, define-se um posicionamento estratégico”. “Este posicionamento deve estar contemplado no Planejamento Estratégico da empresa e também deve fazer parte do planejamento estratégico da área de Produção, definindo o conteúdo adequado às suas necessidades”.

Para a obtenção dos dados dessa pesquisa, será construído um questionário com base nas premissas descritas anteriormente e, também, seguindo com o objetivo do modelo de Gestão Econômica – GECON. Esse questionário será utilizado como ferramenta de obtenção de dados e características específicas acerca das atividades da organização bem como seus resultados.

Por fim, o modelo de Gestão Econômica – GECON, servirá de ferramenta para relacionar os resultados das atividades da organização e em seguida definir no resultado econômico, o melhor indicador de eficácia da mesma. Segundo Catelli e Guerreiro (1993, p. 5), no GECON, O lucro “[...] é a melhor e a mais consistente medida da eficácia da organização”.

E como a “competitividade é a capacidade de formular e implementar estratégias que permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. (KUPFER, 2015, p. 11). Neste trabalho, a eficácia das atividades da empresa não estará apenas relacionada ao lucro. Mas sim, também, à capacidade que a empresa possui de, por

meio de atividades estratégicas, instituir seu posicionamento, e de seus produtos, competitivamente no mercado em que atua.

Mas por que a utilização, exclusivamente, desse modelo? Haveria a possibilidade de utilizar o modelo de Gestão Financeira ou Contábil – ABC. Mas a capacidade de, apenas, demonstrar o custo de atividades em diversos setores da organização, não demonstrariam os resultados econômicos que fossem de acordo com os objetivos desse trabalho.

A informação de quanto custa uma atividade é muito pobre. A informação do resultado econômico gerado por uma atividade permite a identificação da formação do lucro, ou seja, quais atividades contribuem mais ou menos para a formação do resultado econômico global da empresa, qual atividade vale a pena terceirizar, qual atividade vale a pena manter, e qual a perda econômica pela manutenção de atividades estratégicas deficitárias (CATELLI E GUERREIRO, 1993, p. 5).

Com relação a análise dos dados, após a obtenção dos mesmos por meio de questionário. Haverá a necessidade de analisar o resultado econômico como medida de desempenho competitivo, relacionando as práticas de gestão com as premissas abordadas nesse trabalho.

3. METODOLOGIA

A Metodologia vista em pesquisas científicas constitui-se de técnicas aplicadas, apoiadas em fundamentos epistemológicos e que, possivelmente, possui elementos gerais que são comuns a diversos processos de conhecimento. Esses elementos diversos são diferenciados e podem assumir eventuais aspectos que se queiram destacar. Dessa forma, há uma interpretação focada da metodologia adotada, afim de apresentar os resultados obtidos.

Segundo Severino (2007, p. 117), é possível visualizar “[...] a ciência aplicando técnicas, seguindo um método e apoiando-se em fundamentos epistemológicos”. Dessa forma “[...] elementos gerais que são comuns a todos os processos de conhecimento que pretenda realizar, marcando toda atividade de pesquisa” (SEVERINO, 2007, p. 117). Com isso, torna-se necessário a escolha de uma metodologia na qual queira apoiar-se a aplicação da pesquisa. Isto posto, é visível que a metodologia é o processo no qual se apresenta como a pesquisa será realizada.

O presente trabalho apresenta uma abordagem quantitativa de métodos descritivos e explicativos. Instrumento de coleta de dados pautado em uma pesquisa objetiva com auxílio do questionário presente no apêndice B, e na análise de dados. Um estudo acerca das práticas estratégicas de gestão econômica que empresas de software utilizam como um meio de aderir Potencial Competitivo às suas operações. A pesquisa qualitativa se apresenta pelo dinamismo da realidade com a subjetividade apresentada nos processos de gestão da organização. Dessa forma, pode se dizer que a:

Pesquisa Quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.).

Enquanto que a pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.)” (SILVA & MENEZES, 2005, p. 33).

Já o método descritivo, segundo Silva e Menezes (2005, p. 21) “[...] visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento”. Dessa forma, busca-se

levantar as atividades, desenvolvidas em uma empresa de softwares, que possuam características estratégicas e competitivas, relacionadas à fatores econômicos.

Com isso, a pesquisa explicativa, segundo Severino (2007, p. 123) “[...] além de registrar e analisar os fenômenos estudados, busca identificar suas causas, seja através da aplicação do método experimental/matemático, seja através da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos”. O presente trabalho, aceitará o conceito descrito por Silva e Menezes (2005, p. 20), devido a fácil visão de que não há a necessidade de métodos quantitativos quando utilizada em uma pesquisa com abordagem qualitativa. Assim, a:

Pesquisa Explicativa: visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “porquê” das coisas. Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional. Assume, em geral, a formas de Pesquisa Experimental e Pesquisa Expost-facto (SILVA & MENEZES, 2005, p. 20).

3.1 Lócus Da Pesquisa

Esta pesquisa se baseará na coleta de dados de empresas de softwares da mesorregião sudoeste do Paraná. A mesorregião é um Polo Tecnológico da região Sudoeste do Paraná. Possui um Parque Tecnológico com estrutura voltada à pesquisa, extensão e incubação de empresas de base tecnológica, mais precisamente no município de Pato Branco.

O Sudeste do Paraná concentra 128 das 1.032 startups paranaenses. Isso corresponde a cerca de 12,4%, de acordo com dados do Sebrae – PR (2020). Nesse espaço, é possível criar e desenvolver projetos inovadores, que consolidam o ambiente tecnológico da região e sua postura enquanto sede da, oficialmente, Capital Tecnológica e Inovadora do Paraná.

A escolha do segmento se deu pela força de atuação do setor de softwares e sistemas que a região apresenta. “Software Houses oferecem um ambiente muito mais ágil para a concepção e desenvolvimento de ideias inovadoras a um custo mais baixo” (KON & MONTEIRO, 2014, p. 2). Dessa forma, essas empresas representam o setor nesta pesquisa, pois apresentam características de gestão similares à uma Startup.

As empresas incubadas apresentam características de gestão relativamente desconhecidas. Ao ponto em que buscar identificar e analisar essas práticas de gestão, acabem por demonstrar a capacidade da mesma de se impor competitivamente em seu ambiente. O fato de a empresa ser incubada acaba por não interferir na pesquisa, de modo que a mesma, tenha a finalidade de apresentar as práticas de gestão econômica como ferramenta competitiva em empresas de software.

Diante deste cenário, a pesquisa utilizará uma amostra não probabilística será gerada pela participação voluntária dos gestores de empresas de softwares. Coletou-se os e-mails de 79 empresas de tecnologia da Mesorregião Sudoeste do Paraná (presentes no site do Sebrae – PR), as quais foram enviados os questionários. Obteve-se então a participação de 39 respondentes de empresas de softwares da região.

3.2 Procedimentos E Coleta De Dados

Para a coleta de dados, o presente trabalho utilizará um questionário originalmente criado por Silva Filho et al. (2011), e devidamente adaptado à área de desenvolvimento de softwares. O questionário foi criado para apresentação no VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. E, em seu resultado, buscou apresentar uma Análise de Desempenho Baseada nos Modelos: Balanced Scorecard – BSC & Sistema de Gestão Econômica – GECON. Com as devidas alterações em sua estrutura, o questionário teve ainda, algumas questões para a identificação inicial dos perfis da empresa e dos gestores respondentes.

Dessa forma, o presente trabalho buscou apresentar as informações necessárias para 4 etapas de identificação e análise acerca das atividades relacionadas à gestão estratégica e econômica da empresa.

1. Identificação das características de atuação da empresa e dos gestores.
2. Analisar o entendimento do(s) Gestor(es) acerca da missão e dos valores da organização, bem como, de suas metas e objetivos.
3. Identificar e analisar os elementos da gestão estratégica presentes na organização, utilizando o modelo Balanced Scorecard – BSC.
4. Identificar e analisar os elementos da gestão econômica presentes na organização, utilizando o modelo de Gestão Econômica – GECON.

O formulário (apêndice B) de Análise de Desempenho baseado nos modelos BSC e GECON, está estruturado em questões objetivas divididas em grupos, um para cada modelo. As questões, “[...] tratam de breves casos ou decisões que utilizavam conceitos dentro da

literatura que trata do BSC e do GECON. Essas questões foram agrupadas de forma aleatória, com o objetivo de limitar o viés de interpretação das questões por parte dos respondentes” (SILVA FILHO et al. 2011, p. 8). Ele foi respondido pelos gestores das empresas que compõe a amostra (qualquer empresa ou startup desenvolvedora de software na região sudoeste do Paraná) no ano de 2021.

Em termos gerais, o questionário, enviados e respondidos por meios online, foi dividido em 3 partes, com o objetivo de facilitar a análise dos resultados obtidos. A primeira parte, com 16 questões, buscou-se fazer uma análise generalista do perfil dos gestores respondentes e das empresas em que atuam, em termos relacionados às estratégias de gestão e desempenho, seguindo os modelos base do projeto.

A segunda parte, com 9 questões, buscou-se ressaltar as práticas relacionadas ao desempenho estratégico das organizações e da atuação dos gestores. Exclusivamente baseada no modelo de gestão estratégica, Balanced Scorecard (BSC), mais especificamente das perspectivas: financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Fechando o formulário, a terceira parte contou com 8 questionamentos, mais uma vez direcionando a pesquisa e os gestores respondentes, mas dessa vez sob a ótica do sistema de gestão econômica – GECON. Mais especificamente das perspectivas: da produção (como um importante instrumento estratégico e competitivo), da missão e do planejamento estratégico. Fugindo das análises financeiras, que tendem a evidenciar o status da “saúde” da organização e dos investimentos sobre a produção, muitas vezes, deixando de lado a análise da cultura organizacional.

Para facilitar o entendimento acerca das questões e suas respectivas dimensões (levadas em consideração para o presente trabalho), o Quadros 1 e 2 a seguir, trazem as dimensões avaliadas nesse trabalho e as questões utilizadas para evidenciar as práticas exercidas pelas organizações sob o olhar dos gestores respondentes.

Quadro 1 – Relação das questões e dimensões referentes ao BSC

DIMENSÕES	QUESTÕES								
Perspectiva Financeira	Você conhece a VISÃO, MISSÃO ou ESTRATÉGIA organizacional da Instituição?		A instituição consegue identificar sua participação do mercado frequentemente?			Existe o acompanhamento da eficiência da utilização de recursos, na realização das atividades exercidas pela instituição?			A gestão possui alguma forma de avaliar o atingimento dos objetivos e estratégias relacionadas ao desempenho financeiro da instituição?
Perspectiva do Cliente	Você conhece a VISÃO, MISSÃO ou ESTRATÉGIA organizacional da Instituição?	Existe alguma medida de avaliação do grau de satisfação dos usuários dos produtos oferecidos ou dos serviços prestados por esta Instituição?		Existe alguma medida que avalie a resolução de problemas dos usuários dos produtos oferecidos ou dos serviços prestados por esta instituição?	A gestão utiliza algum indicador como medida de eficiência dos produtos oferecidos ou dos serviços prestados?				
Perspectiva de Processos Internos	Você conhece a VISÃO, MISSÃO ou ESTRATÉGIA organizacional da Instituição?	Existe alguma medida de avaliação do grau de satisfação dos usuários dos produtos oferecidos ou dos serviços prestados por esta Instituição?		Existe alguma medida que avalie a resolução de problemas dos usuários dos produtos oferecidos ou dos serviços prestados por esta instituição?	A gestão utiliza algum indicador como medida de eficiência dos produtos oferecidos ou dos serviços prestados?	Existe o acompanhamento da eficiência da utilização de recursos, na realização das atividades exercidas pela instituição?	Os gestores são avaliados pela contribuição dada em ideias, que são de interesse da gestão?	A instituição possui algum indicador capaz de medir a satisfação, retenção ou produtividade dos colaboradores?	A gestão possui alguma forma de avaliar o atingimento dos objetivos e estratégias relacionadas ao desempenho financeiro da instituição?
Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	Você conhece a VISÃO, MISSÃO ou ESTRATÉGIA organizacional da Instituição?	Existe alguma medida de avaliação do grau de satisfação dos usuários dos produtos oferecidos ou dos serviços prestados por esta Instituição?	A instituição consegue identificar sua participação do mercado frequentemente?	Existe alguma medida que avalie a resolução de problemas dos usuários dos produtos oferecidos ou dos serviços prestados por esta instituição?	A gestão utiliza algum indicador como medida de eficiência dos produtos oferecidos ou dos serviços prestados?	Existe o acompanhamento da eficiência da utilização de recursos, na realização das atividades exercidas pela instituição?		A instituição possui algum indicador capaz de medir a satisfação, retenção ou produtividade dos colaboradores?	A gestão possui alguma forma de avaliar o atingimento dos objetivos e estratégias relacionadas ao desempenho financeiro da instituição?

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Quadro 2 – Relação das questões e dimensões referentes ao GECON

DIMENÇÕES	QUESTÕES							
Medida da Eficácia da Empresa	As decisões são tomadas com base na avaliação do que a Instituição consegue financeiramente, não considerando o valor agregado que não é percebido pelas variações no caixa?	Os orçamentos são elaborados com o intuito de efetuar uma comparação ao término de um período, de modo que a Instituição avalie a eficiência na utilização dos recursos?	Os gestores de cada setor são avaliados representando os outros colaboradores desse mesmo setor? Levando em consideração a possibilidade de que a entidade tenha influência de políticas de “centros de responsabilidade”.				Existem simulações de alternativas e monitoramento permanente dos desempenhos planejados e realizados, de acordo com padrões preestabelecidos?	O orçamento elaborado leva em consideração a inflação, alterações nos planos de atuação e nível de eficiência em relação aos padrões preestabelecidos?
Processo de Geração de Lucro	As decisões são tomadas com base na avaliação do que a Instituição consegue financeiramente, não considerando o valor agregado que não é percebido pelas variações no caixa?	Os orçamentos são elaborados com o intuito de efetuar uma comparação ao término de um período, de modo que a Instituição avalie a eficiência na utilização dos recursos?		Quando recursos são repassados de um projeto para outro, é considerada uma taxa de custo de oportunidade, variando de acordo com a operação?		Os resultados das decisões tomadas sempre são comparados com o resultado que poderia ter sido obtido com a segunda melhor alternativa na época da decisão?		O orçamento elaborado leva em consideração a inflação, alterações nos planos de atuação e nível de eficiência em relação aos padrões preestabelecidos?
Responsabilidade pela Geração do Lucro	As decisões são tomadas com base na avaliação do que a Instituição consegue financeiramente, não considerando o valor agregado que não é percebido pelas variações no caixa?	Os orçamentos são elaborados com o intuito de efetuar uma comparação ao término de um período, de modo que a Instituição avalie a eficiência na utilização dos recursos?		Quando recursos são repassados de um projeto para outro, é considerada uma taxa de custo de oportunidade, variando de acordo com a operação?	As receitas e custos oriundos de cada setor são conhecidas pelos gestores? Isso possibilita o conhecimento da margem de contribuição para utilização dela como medida de desempenho operacional.			O orçamento elaborado leva em consideração a inflação, alterações nos planos de atuação e nível de eficiência em relação aos padrões preestabelecidos?
Papel dos Gestores		Os orçamentos são elaborados com o intuito de efetuar uma comparação ao término de um período, de modo que a Instituição avalie a eficiência na utilização dos recursos?	Os gestores de cada setor são avaliados representando os outros colaboradores desse mesmo setor? Levando em consideração a possibilidade de que a entidade tenha influência de políticas de “centros de responsabilidade”.		As receitas e custos oriundos de cada setor são conhecidas pelos gestores? Isso possibilita o conhecimento da margem de contribuição para utilização dela como medida de desempenho operacional.	Os resultados das decisões tomadas sempre são comparados com o resultado que poderia ter sido obtido com a segunda melhor alternativa na época da decisão?		O orçamento elaborado leva em consideração a inflação, alterações nos planos de atuação e nível de eficiência em relação aos padrões preestabelecidos?
Informação para Gestão	As decisões são tomadas com base na avaliação do que a Instituição consegue financeiramente, não considerando o valor agregado que não é percebido pelas variações no caixa?	Os orçamentos são elaborados com o intuito de efetuar uma comparação ao término de um período, de modo que a Instituição avalie a eficiência na utilização dos recursos?	Os gestores de cada setor são avaliados representando os outros colaboradores desse mesmo setor? Levando em consideração a possibilidade de que a entidade tenha influência de políticas de “centros de responsabilidade”.	Quando recursos são repassados de um projeto para outro, é considerada uma taxa de custo de oportunidade, variando de acordo com a operação?	As receitas e custos oriundos de cada setor são conhecidas pelos gestores? Isso possibilita o conhecimento da margem de contribuição para utilização dela como medida de desempenho operacional.	Os resultados das decisões tomadas sempre são comparados com o resultado que poderia ter sido obtido com a segunda melhor alternativa na época da decisão?	Existem simulações de alternativas e monitoramento permanente dos desempenhos planejados e realizados, de acordo com padrões preestabelecidos?	
A área de Produção deve ser entendida como um importante instrumento competitivo			Os gestores de cada setor são avaliados representando os outros colaboradores desse mesmo setor? Levando em consideração a possibilidade de que a entidade tenha influência de políticas de “centros de responsabilidade”.		As receitas e custos oriundos de cada setor são conhecidas pelos gestores? Isso possibilita o conhecimento da margem de contribuição para utilização dela como medida de desempenho operacional.			
Planejamento Estratégico		Os orçamentos são elaborados com o intuito de efetuar uma comparação ao término de um período, de modo que a Instituição avalie a eficiência na utilização dos recursos?	Os gestores de cada setor são avaliados representando os outros colaboradores desse mesmo setor? Levando em consideração a possibilidade de que a entidade tenha influência de políticas de “centros de responsabilidade”.	Quando recursos são repassados de um projeto para outro, é considerada uma taxa de custo de oportunidade, variando de acordo com a operação?	As receitas e custos oriundos de cada setor são conhecidas pelos gestores? Isso possibilita o conhecimento da margem de contribuição para utilização dela como medida de desempenho operacional.		Existem simulações de alternativas e monitoramento permanente dos desempenhos planejados e realizados, de acordo com padrões preestabelecidos?	

Fonte: Dados da pesquisa, 2021

No total, o formulário obteve respostas de 39 gestores, atuando em empresas desenvolvedoras de sistemas no Sudoeste do Paraná. Tomaremos apenas, como amostra, as respostas obtidas, e a análise adotará métodos descritivos e explicativos, de caráter qualitativo sob ótica generalista.

Quanto ao tratamento dos dados, inicialmente foram analisados os formulários para a tabulação deles em uma planilha eletrônica (considerando a lógica de análise apresentadas nos Quadros 1 e 2). Na qual as respostas classificadas como sendo positivas ou negativas às questões, serão analisadas e discutidas a fim de identificar a presença de elementos dos modelos de gestão BSC e GECON nas práticas de gestão das empresas que compõe a amostra.

A análise dos dados foi realizada por meio da Análise Descritiva de Dados baseada na literatura apresentada no referencial teórico desse trabalho. Segundo Severino (2007, p. 20), “É descritiva quando os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.” (SEVERINO, 2007, p. 20). Já para Gil (1991, p. 57) a pesquisa descritiva, visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento”. (GIL, 1991, p. 57).

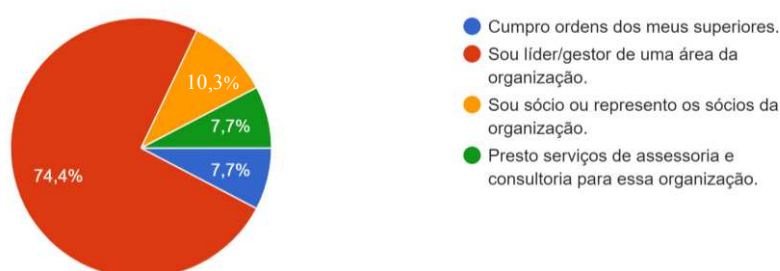
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente trabalho, buscou identificar características que evidenciem a utilização de práticas dos modelos de gestão base desse trabalho, o BSC e o GECON. Além de buscar identificar essas características, entender se a utilização dessas práticas tem caráter proposital ou instintivo, e qual o a percepção que se pode tirar do desempenho dessas empresas, na adoção dessas práticas.

4.1 Caracterização Do Gestor E Da Empresa

Observando os resultados obtidos através dos questionários temos: sobre as empresas, 100% se localizam na mesorregião sudoeste do Paraná e atuam no segmento de desenvolvimento de tecnologias. Referente aos gestores, mais especificamente sobre a função que descreveria as rotinas desenvolvidas na organização empresarial de software, constatou-se que dos 39 respondentes, 74,4% descreveram sua atuação como líder ou gestor de uma área da organização; 10,3% como sócios ou representando os sócios da organização; 7,7% prestam serviços de assessoria e/ou consultoria para a gestão, e; 7,7% se identificam como gestores cumpridores de ordens de seus superiores. Essas informações podem ser observadas no Gráfico 1.

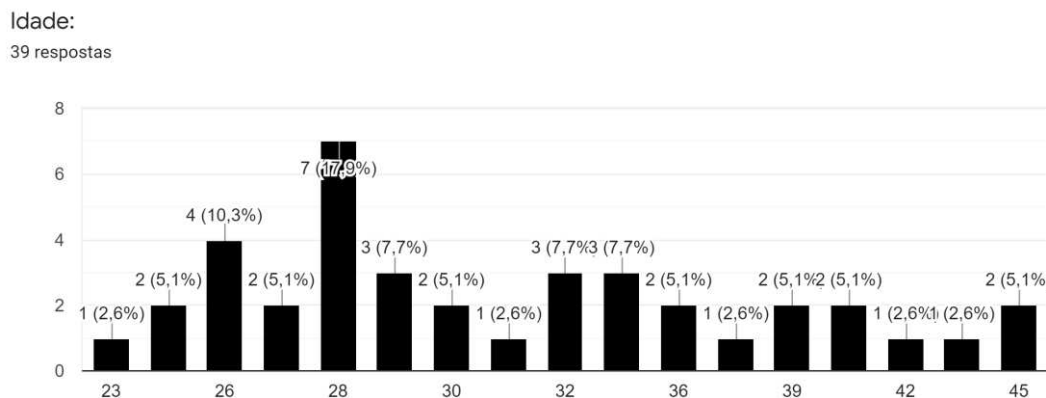
Gráfico 1 – Identificação das atividades dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

A idade média dos gestores respondentes gira em torno de 31 anos, sendo a menor idade registrada 22 e a maior 45 anos (Gráfico 2). Já a moda entre as idades registradas é de 28 anos, aparecendo em 17,9% das respostas.

Gráfico 2 – Idade dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa, 2021.

A presença feminina em cargos de liderança nas empresas de tecnologia da mesorregião Sudoeste do Paraná - *na amostra* – corresponde à 35,9%, enquanto o restante (64,1%) é masculino. Vale ressaltar que esse dado foi obtido através da questão: *Você se considera do gênero*: Com as seguintes opções de resposta: *Masculino, Feminino e Outro*.

É interessante citar que de acordo com o Mapa das Fintechs 2020, estudo anual realizado no Brasil, que busca evidenciar o perfil das startups inscritas no Programa de Aceleração Visa, e publicado no Fórum nacional de Tecnologia da Informação (ITFORUM); a presença feminina em cargos de liderança das empresas de tecnologia vem apresentando crescimento (19% em relação à 2019). Mas com uma média de 33% de mulheres atuando em cargos gerenciais e operacionais, apresentando paridade com o presente trabalho. Porém, com presença feminina de apenas 6% em cargos de direção.

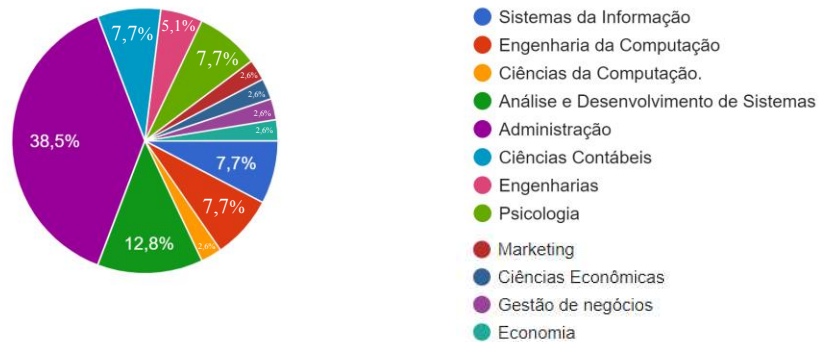
Sobre a formação, observou-se que 23,1% dos respondentes, possuem ensino superior incompleto, 25,6% com ensino superior completo e 51,3% tendo Pós-graduação, MBA, Mestrado ou Doutorado.

Quanto a área de formação apresentada no Gráfico 3, 38,5% dos gestores têm como principal área o curso de Administração. Seguidos por Análise e Desenvolvimento de Sistemas com 12,8%; Ciências Contábeis, Engenharia da Computação, Psicologia e Sistemas da Informação com 7,7% cada; 5,1% relacionado à alguma Engenharia, que não a da Computação, e; 2,6% individualmente à Ciências da Computação, Ciências Econômicas,

Economia e Marketing. Sendo que, 56,4% não atuam ou nunca atuaram como Desenvolvedores de Sistemas ou em atividades relacionadas à programação.

Gráfico 3 – Principal área de formação dos respondentes

Qual área você considera como sua maior formação?
39 respostas



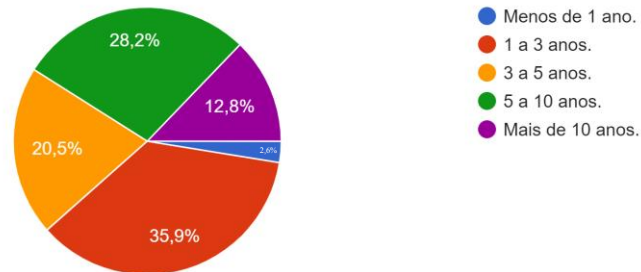
Fonte: Dados da pesquisa.

O interessante aqui é que, por mais que atuem em empresas de tecnologia, para a maioria, não necessariamente há uma formação ligada diretamente à área de desenvolvimento de sistemas. Mas com aproximadamente 76,9% dos respondentes com ao menos uma formação, evidencia-se a necessidade de profissionais cada vez mais qualificados na região, para atuarem em cargos de liderança, nesse meio.

No Gráfico 4, é possível perceber que 35,9% dos gestores estão de 1 a 3 anos na empresa, e apenas 12,8% há mais de 10 anos. Com 46,2% dos respondentes atuando exclusivamente como gestores em um período de 1 a 3 anos, 23,1% de 3 a 5 anos e 10,3% com mais de 10 anos de atuação, integralmente como gestores. Com 53,8% atuando como gestores de nível estratégico. Destes, uma surpresa, 40,9% são do gênero feminino.

Gráfico 4 – Tempo de atuação dos respondentes na empresa

Há quanto tempo você trabalha na empresa?
39 respostas

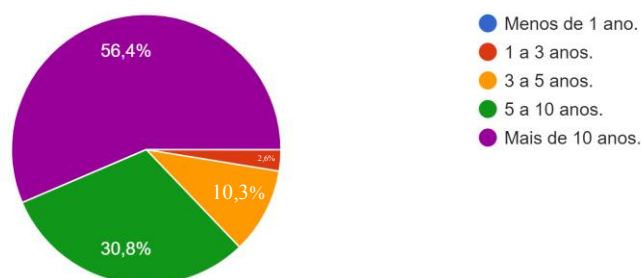


Fonte: Dados da pesquisa, 2021

56,4% atuam em empresas com mais de 10 anos de presença no mercado, com 69,2% atuando em empresas com 100 ou mais colaboradores. 76,9% dos respondentes atuam em empresas que comercializam Produto e Serviço simultaneamente. Seguidos por 20,5% comercializando apenas serviço e 2,6% apenas produto. Com isso, 61,5% dos gestores atuam em empresas com mais de uma solução em software comercializada, e 87,2% em empresas desenvolvedoras de sistemas de gestão.

Gráfico 5 – Tempo de atuação das empresas no mercado de desenvolvimento de softwares

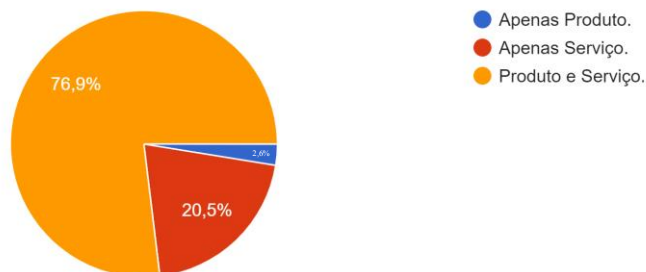
Há quanto tempo a empresa está no mercado de desenvolvimento de softwares?
39 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Gráfico 6 – Produtos e/ou serviços comercializados pela empresa

A empresa comercializa Produto, Serviço ou Produto e Serviço simultaneamente?
39 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Os respondentes ao serem questionados se a organização possui algum planejamento formal, 100% dos respondentes disseram que sim. Também, 100% afirmaram que a empresa em que atuam, possui algum software de apoio a gestão e que fazem o controle de resultados por algum sistema ou planilha específica para esse fim.

89,7% dos respondentes afirmaram que a empresa em que atuam pretende ampliar sua linha de produtos e serviços nos próximos 12 meses. 94,8% afirmaram que a empresa tem clareza de quanto pretende aumentar seu faturamento nos próximos 5 anos e que veem o desenvolvimento de inovações como parâmetro de qualidade de seus produtos e/ou serviços. Sendo que 97,4% afirmaram que a empresa em que atuam, considera ter ao menos um produto ou serviço inovador disponível no mercado.

Esses dados se devem, em parte, pelas constantes evoluções e adequações que os produtos e serviços oferecidos pelas empresas, oferecem aos seus clientes. Dessa forma, as empresas passam a dispor de mais de uma maneira de se manterem ativas competitivamente no segmento em que atuam.

Dessa forma, pode-se observar o impacto da presença dessas empresas de tecnologia na região, e sua preocupação com a qualidade das atividades que exercem. Uma vez que ao ofertar algo além de um simples produto ou serviço e enxergar no desenvolvimento de inovações parâmetro de qualidade de suas atividades, definem a consolidação das marcas e suas respectivas experiências aos seus clientes.

4.2 Identificação Dos Elementos Do Balanced Scorecard - Bsc

Com relação as características do modelo de gestão estratégica Balanced Scorecard (BSC) utilizados pela empresa, todos os respondentes afirmaram ter conhecimento da Visão, Missão ou Estratégia organizacional da empresa em que atuam. Confirmando que os principais aspectos que compõe a cultura dessas empresas estão bem difundidos entre a gestão, que Segundo Kaplan & Norton (1997), segue-se como premissa do modelo BSC.

Nesta linha de raciocínio, 92,3% dos respondentes afirmaram existir alguma medida do grau de satisfação dos usuários dos produtos oferecidos ou dos serviços prestados pela empresa. O mesmo percentual, 92,3% dos gestores também afirmaram que a organização consegue identificar sua participação no mercado frequentemente. E, 97,4% disse existir na empresa, alguma medida que avalie a resolução de problemas dos usuários dos produtos e/ou serviços oferecidos.

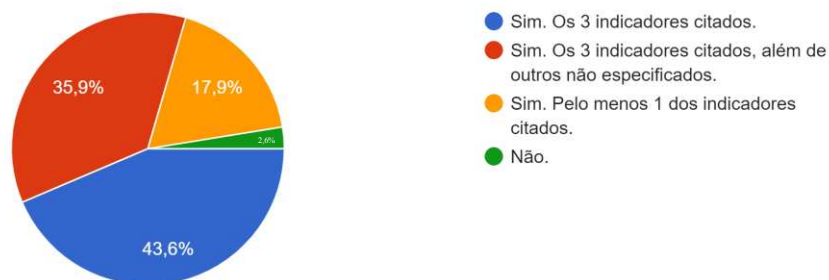
Ainda, 92,3% dos respondentes afirmaram que a gestão utiliza algum indicador como medida de eficiência dos produtos e/ou serviços oferecidos. E novamente, 97,4% disseram existir o acompanhamento da eficiência da utilização de recursos na realização das atividades exercidas pela empresa, que para o modelo BSC, significa trabalhar a perspectiva do cliente para o desenvolvimento de um ecossistema benéfico a ambas as partes. E, 84,6% afirmaram que os gestores são avaliados pela contribuição dada em ideias, que são de interesse da gestão.

Pelo Gráfico 6, apenas 2,6% disseram que a empresa em que atua não possui nenhum indicador capaz de medir a satisfação, retenção ou produtividade dos colaboradores. Já 43,6% afirmaram que a empresa em que atuam possui os 3 indicadores, enquanto 35,9% os mesmos 3 indicadores, além de outros não especificados. O restante (17,9%) atuam em empresas com ao menos 1 dos indicadores citados. Fechando a segunda sessão, 100% dos respondentes afirmaram que a gestão possui alguma forma de avaliar o atingimento dos objetivos e estratégias relacionadas ao desempenho financeiro da instituição.

Gráfico 7 – Existência de indicadores capazes de medir satisfação, retenção ou produtividade dos colaboradores

A instituição possui algum indicador capaz de medir a satisfação, retenção ou produtividade dos colaboradores?

39 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Dessa forma, pode-se observar que em ao menos uma das perspectivas inerentes ao modelo BSC, as empresas difundem práticas e traçam estratégias, metas e objetivos para a gestão. Seja na perspectiva financeira, do cliente, de processos internos ou da perspectiva de aprendizagem e crescimento. Já o grau de interação e de importância ou necessidade da utilização dessas características para o atingimento dos objetivos dessas organizações, bem como, se a utilização dessas práticas é proposital ou instintiva, não é possível apurar em um primeiro momento, não sendo, também, o objetivo do presente trabalho.

Mas a adoção dessas práticas, apenas ressaltam a importância da utilização do modelo na gestão de cada empresa, ou seja, as crenças e valores que permeiam a estrutura dessas organizações. Tornando mais fácil a identificação de fatores e tendências de crescimento, bem como a adaptação às mudanças, construção de resultados e definição de desempenho. Já que “esse fator pode indicar as tendências de gestão e crescimento, respostas às mudanças ambientais, ferramentas de gestão adotadas, perfis das pessoas, etc., de uma empresa”. (NASCIMENTO et al., 2011, p. 12).

Dessa forma, podemos supor que a adoção de práticas do BSC, acabam por influenciar na adoção de práticas do GECON. Uma vez que o fortalecimento da identidade e da postura da empresa frente as mudanças, impacta diretamente na perspectiva da aprendizagem e crescimento do Sistema de Gestão Econômica - GECON.

4.3 Identificação Dos Elementos Do Sistema De Gestão Econômica - Gecon

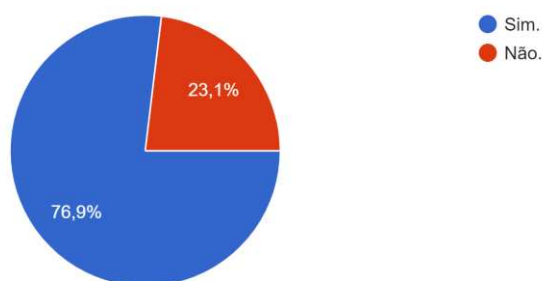
Nesta seção, com o modelo de gestão econômica (GECON), buscou-se identificar as principais características desse modelo, na gestão das empresas dos respondentes dos formulários. Já que este modelo busca “demonstrar os resultados econômicos das atividades empresariais, a partir das premissas da organização” (CATELLI E GUERREIRO, 1993, p. 5).

Neste sentido, os dados mostram que 76,9% dos respondentes, disseram que decisões são tomadas com base na avaliação do que a empresa consegue financeiramente, não considerando o valor agregado que não é percebido pelas variações no caixa. Essa medida pode ser decorrência do fato de nem todos os gestores terem acesso aos relatórios e orçamentos contábeis, econômicos ou financeiros. Ainda assim, 100% afirmaram que os orçamentos são elaborados com o intuito de efetuar uma comparação ao término de um período, de modo que a instituição avalie a eficiência na utilização dos recursos.

Gráfico 8 – Tomada de decisões com base na avaliação do que a empresa consegue financeiramente, desconsiderando o valor agregado

As decisões são tomadas com base na avaliação do que a Instituição consegue financeiramente, não considerando o valor agregado que não é percebido pelas variações no caixa?

39 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

O que evidencia o fato de os orçamentos constituírem ferramental relevante para o processo de avaliação de desempenho das empresas, pois eles constituem seu planejamento e traduzem as premissas do GECON à prática. Nesse momento, dimensões do GECON como: Medida da Eficácia da Empresa, Processo de Geração de Lucro, Papel dos Gestores, Informação para Gestão, Aspectos Operacionais, Financeiros e Econômicos das Atividades, Missão e Planejamento Estratégico Servem diretamente como embasamento para a tomada de decisões.

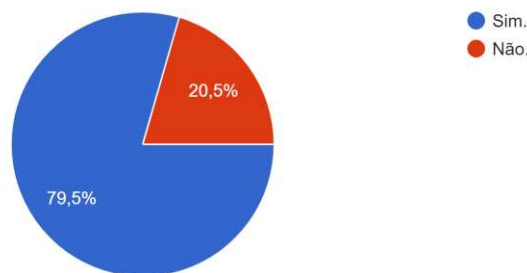
Quando questionados se os gestores de cada setor são avaliados representando os outros colaboradores desse mesmo setor, sob uma ótica de liderança, 100% dos respondentes disseram que sim. Mesmo levando em consideração a possibilidade de que a entidade tenha influência de políticas de “centros de responsabilidade”. Onde cada área de atuação da empresa é tratada como uma instituição à parte, em benefício do todo, gerando não só custos, mas também receitas. Mais uma vez evidenciando outra premissa do GECON, a Responsabilidade pela Geração do Lucro.

Neste contexto, 79,5% dos respondentes disseram que os recursos da empresa, ao serem repassados de um projeto para outro, levam em consideração uma taxa de custo de oportunidade (Gráfico, 9).

Gráfico 9 – Tomadas de decisões pautadas no custo de oportunidade, na transferência de recursos

Quando recursos são repassados de um projeto para outro, é considerada uma taxa de custo de oportunidade, variando de acordo com a operação?

39 respostas

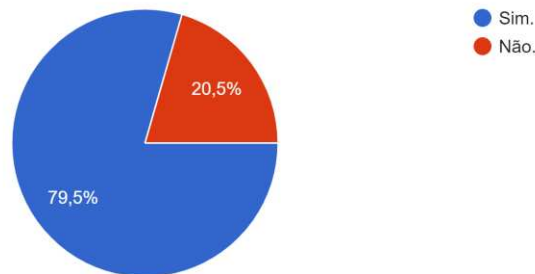


Fonte: Dados da pesquisa, 2021

O mesmo percentual (79,5%) afirmaram ainda, que as receitas e custos oriundos de cada setor são de conhecimento dos gestores (Gráfico 9). Isto possibilita o conhecimento da margem de contribuição do desempenho e eficiência operacional, dos remanejamentos destes recursos.

Gráfico 10 – Conhecimento dos gestores sobre os custos oriundos em cada setor

As receitas e custos oriundos de cada setor são conhecidas pelos gestores? Isso possibilita o conhecimento da margem de contribuição para u...o dela como medida de desempenho operacional.
39 respostas

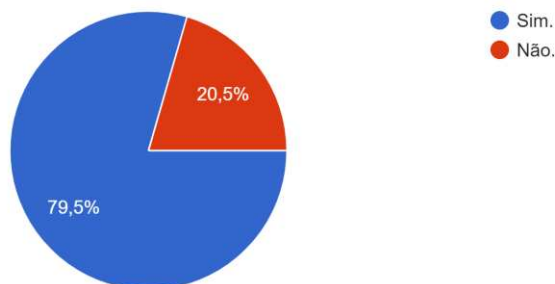


Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Os mesmos 79,5% podem ser observados, quando questionados se os resultados das decisões tomadas sempre são comparados com o resultado que poderia ter sido obtido com a segunda melhor alternativa na época da decisão. Indo ao encontro ao custo de oportunidade citado anteriormente. E outra vez, traduzindo uma premissa do modelo de gestão econômica, a Necessidade do Compartilhamento dessas Informações para a gestão (Compartilhamento de Informações), a fim de uniformizar as ações do Planejamento Estratégico.

Gráfico 11 – Comparações dos resultados das decisões em relação às alternativas

Os resultados das decisões tomadas sempre são comparados com o resultado que poderia ter sido obtido com a segunda melhor alternativa na época da decisão?
39 respostas



Fonte: Dados da pesquisa, 2021

Neste sentido, 92,3% disseram existir na empresa em que atuam, simulações de alternativas e monitoramento permanente dos desempenhos planejados e realizados, de acordo com padrões preestabelecidos. Enquanto 87,2% disseram que os orçamentos elaborados levam em consideração a inflação, alterações nos planos de atuação e nível de eficiência em

relação a esses padrões preestabelecidos. Mais uma vez não ficando claro, em um primeiro momento, se a adoção dessas práticas é proposital ou instintiva (não sendo o objetivo deste trabalho), mesmo que a construção do planejamento estratégico de 100% das empresas esteja permeada dessas práticas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, de métodos descritivos e explicativos e de caráter quantitativo sob ótica generalista, motivado pela lacuna do trabalho de SILVA FILHO et al (2011). Apresentado no VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração em 2011, e publicado na Revista Evidenciação Contábil & Finanças em 2013. No qual buscava identificar as práticas dos modelos de gestão BSC e GECON, em uma Instituição de Crédito. Buscou identificar as práticas de gestão das empresas de tecnologia da mesorregião sudoeste do Paraná, inerentes aos mesmos modelos.

Dessa forma, através do formulário aplicado aos gestores de diferentes setores de empresas da área de software, pôde-se evidenciar práticas de gestão, que estão presentes nesses modelos BSC e GECON, que muitas vezes se complementam, mas que não se tem evidências claras de sua utilização proposital ou instintiva. Fica claro que as empresas representadas tratam da utilização dessas práticas em seu planejamento estratégico, e tentam buscar e avaliar seu desempenho econômico e estratégico. Porém, muitas vezes fora dos conceitos do BSC e do GECON.

É evidente a importância dada à principalmente, duas perspectivas do BSC, a amplitude do alcance da Visão, Missão e do Planejamento Estratégico das empresas em todos os seus setores. Bem como, o desenvolvimento da experiência do cliente, em suas atividades ofertadas, sejam elas: produto, serviço, ou produto e serviço. Ou seja, a perspectiva do cliente e a perspectiva da aprendizagem e crescimento.

Enquanto, em relação ao modelo de gestão econômica – GECON, há uma certa generalização da utilização de práticas desse modelo nas óticas do Processo de Geração de Lucro, no Papel dos Gestores, na Informação para Gestão, nos Aspectos Operacionais, Financeiros e Econômicos das Atividades, na Responsabilidade pela Geração do Lucro, e principalmente, na Visão, Missão e no Planejamento Estratégico. Indo de encontro ao BSC. No sentido de ficar clara a formalização na adoção dessas práticas.

Vale ressaltar que a presente pesquisa não trata do cruzamento dos indicadores desses modelos, abrindo uma brecha para outras pesquisas com a mesma premissa. Porém, diferenciando-se da pesquisa utilizada como base, pois a análise das informações se dá em um número maior de empresas distintas, além do segmento de atuação. O que demonstra a possibilidade de replicação dessa mesma pesquisa em cenários diferentes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard de; ESTRADA, Rolando Juan Soliz – **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica** – Do planejamento estratégico à mudança organizacional. / Martinho Isnard de Almeida, Rolando Juan Soliz Estrada. – São Paulo: USP, 2007, p. 147 a 154.

ANSOFF, H. Igor. et al. – **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. / Harry Igor Ansoff, Robert L. Hayes, Roger P. Declerck. – São Paulo: Atlas, 1987, p. 72 a 101.

BAUER, Lidiane. – **Estimação do Coeficiente de Correlação de Spearman Ponderado**. / Lidiane Bauer. – Porto Alegre: UFRGS, 2007, p. 1 a 95.

BURLAMAQUI, Leonardo; PROENÇA, Adriano. – **Dinâmica Estratégica** – Estratégia Empresarial no Contexto de Economia Evolucionária. / Leonardo Burlamaqui, Adriano Proença. – EnANPAD, 2003, p. 1 a 15.

BRUNSTEIN, Israel – **Economia de Empresas** – Gestão Econômica de Negócios. / Israel Brunstein. – São Paulo: Atlas, 2014, p. 1 a 179.

CANI, Fernando Cesar. – **Análise SWOT e Endomarketing Como Ferramenta Para Ações Estratégicas**: - Um Estudo no Movimento de Emaús da Arquidiocese de Florianópolis. / Fernando Cesar Cani. – Florianópolis: UFSC, 2008, p. 18.

CATELLI, Armando; GUERREIRO, Reinaldo. – **Mensuração de Atividades** – Comparando ABC “ x ” Gecon. / Armando Catelli, Reinaldo Guerreiro. – São Paulo: USP, 1993, p. 1 a 9.

CAVENAGHI, Vagner. – **Modelo de Gestão Econômica (GECON) aplicado a área de produção**. / Vagner Cavenaghi. – São Paulo: USP, 1996, p. 2 a 30.

CHANDLER JUNIOR, Alfred D. – **Strategy and Structure**. / Alfred D. Chandler Junior. – Massachusetts, Cambridge: McGraw-Hill, 1962 p. 13 a 135.

CHERUBIN, Paulo Fernando - **Estratégias de Negócio em Software-Houses**. / Paulo Fernando Cherubin. – Curitiba: Rev. FAE, 2000, p. 17 a 28.

CHIAVENATO, Idalberto – **Introdução à Teoria Geral da Administração**. / Idalberto Chiavenato. – São Paulo: Elsevier, 2004, p. 1 a 400.

CORSATTO, Cassia Aparecida; HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado - **Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva** – Delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. / Cassia Aparecida Corsatto, Wanda Aparecida Machado Hoffmann. – São Carlos: UFSCar, 2013, p. 19 a 32.

FAE, GAZETA DO POVO – **Gestão Empresarial** – Economia Empresarial. / Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus - FAE Business School. – Curitiba: Gazeta do Povo, 2002, p. 1 a 61.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade – **Crítérios de Excelência** – Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional. / Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo: FNQ, 2007, p. 20 a 47.

INSPER, Instituto de Ensino Superior e de Pesquisa – **Economia Gerencial**, 2013. [Internet] Disponível em: <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2013/08/Disciplina_Mestrado_Economia_Gerencial.pdf>. Acesso em 25/04/2018.

ITFORUM, Mapa das Fintechs aponta crescimento de mulheres em startups – **itforum**, 2020. [Internet] Disponível em: <<https://itforum.com.br/noticias/mapa-das-fintechs-aponta-crescimento-de-mulheres-em-startups/>>. Acesso em 01/11/2021.

KALLÁS, David. – O que é o Balanced Scorecard. / David Kallás. São Paulo: Symnetics, 2005, p. 1 a 5.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. – **A Estratégia em Ação** – Balanced Scorecard. / Robert S, Kaplan, David P. Norton. – Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 15 a 35.

KOTLER, Philip. – **Administração de Marketing** – A Edição do Novo Milênio. / Philip Kotler. – São Paulo: Pearson, 2000, p. 55 a 80.

KUPFER, David – **Padrões de Concorrência e Competitividade**. / David Kupfer. – Rio de Janeiro: UFRJ, 2015, p. 1 a 16.

LERMEN, Roberto. – **Gestão Estratégica e o Uso do Balanced Scorecard**. / Roberto Lermen. – Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2005, p. 1 a 34.

MARIOTTO, Fábio L. – **O Conceito de Competitividade da Empresa** – Uma Análise Crítica. / Fábio L. Mariotto. – São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1991, p. 37 a 52.

MENDES, Carlos Magno et al. – **Economia** – Introdução. / Carlos Magno Mendes. Cícero Antônio de Oliveira Tredezini, Fernando Tadeu de Miranda Borges, Mayra Batista Bitencourt Fagundes. – Florianópolis: UFSC, 2007, p. 1 a 158.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian – **O Processo da Estratégia**. / Henry Mintzberg, James Brian Quinn. – Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 19 a 32.

KON, Fabio; MONTEIRO, Julian. – **Empreendedorismo em Computação e Startups de Software**. / Fabio Kon e Julian Monteiro. - Congresso da Sociedade Brasileira de Computação: CSBC, 2014, p. 176 a 214.

LIRA, Sachiko Araki. – **Análise de Correlação**: - Abordagem Teórica e de Construção dos Coeficientes com Aplicações. / Sachiko Araki Lira. – Curitiba: UFPR, 2004, p. 1 a 209.

NASCIMENTO, Auster et al. – **Manual de Técnicas e Práticas para a Gestão Econômica de Pequenas e Médias Empresas** – Contabilidade: Linguagem Universal dos Negócios. / Auster Nascimento, Claudio Parisi, Edgard Cornachione, José Donizete Valentina, Luciane Reginato. – São Paulo: Conselho Nacional de Contabilidade do Estado de São Paulo – Desenvolvimento Profissional: Comissão de Desenvolvimento Científico, 2011, p. 1 a 56.

PORTER, Michel E. – **Estratégia Competitiva** – Técnicas de Análise de Indústrias e da Concorrência. / Michel E. Porter. – São Paulo: Campus, 1986, p. 17 a 22.

SANTOS, Valmir Cirilo dos. – **O Planejamento e o Gerenciamento econômico-financeiros como instrumentos de redução da mortalidade das micro e pequenas empresas** – Estudo de Caso: Restaurante Buongustaio. / Valmir Cirilo dos Santos. – Rio de Janeiro: FGV, 2001, p. 36 a 40.

SEVERINO, Antônio Joaquim – **Metodologia do Trabalho Científico**. / Antônio Joaquim Severino. – São Paulo: Cortez 2007, p. 117 a 126.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat – **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. / Edna Lúcia da Silva, Estera Muskat Menezes. – Florianópolis: UFSC, 2005, p. 20 a 21.

SILVA FILHO, et al. – **Análise da Utilização de Modelos de Avaliação de Desempenho Sob a Perspectiva do GECON e do Balanced Scorecard** – Estudo de caso em uma Central de Crédito. / Vinícius Gomes Martins, Luiz Felipe de Araújo Pontes Girão, Aneide Oliveira Araújo, Augusto César da Cunha e Silva Filho: Covimbra Administração: 2011, p. 1 a 18.

APÊNDICE A - Questionário de pesquisa

Adaptação do Anexo A, para o presente trabalho:

QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DE DESEMPENHO BASEADO NOS MODELOS:
BALANCED SCORECARD – BSC & SISTEMA DE GESTÃO ECONÔMICA – GECON.

Qual das funções abaixo melhor descreve suas rotinas nesta organização empresarial?

Idade:

Você se considera do gênero:

Qual a sua escolaridade

Qual área você considera como sua maior formação?

Você atua ou já atuou como Desenvolvedor de Sistemas ou em atividades relacionadas à programação?

Há quanto tempo você trabalha na empresa?

Há quanto tempo você atua como gestor na empresa?

Você atua como gestor de nível operacional ou estratégico?

Há quanto tempo a empresa está no mercado de desenvolvimento de softwares?

Qual o porte dessa empresa?

A empresa comercializa Produto, Serviço ou Produto e Serviço simultaneamente?

Quantas soluções em software a empresa comercializa?

Qual a principal área do produto/serviço oferecido pela empresa?

Qual a região de localização da empresa?

Considerando a área de gestão, assinale a alternativa condizente com a realidade da empresa.

A empresa possui planejamento formal?

A empresa estabelece metas a cumprir?

A empresa possui objetivos e estratégias definidos?

A empresa utiliza algum software de apoio a gestão?

A empresa monitora os resultados por meio de um programa ou planilha específica?

A empresa possui estratégias para controlar a inadimplência?

O sistema de contas a pagar e a receber está sempre atualizado?

A empresa mantém um controle do fluxo de caixa?

A empresa pretende ampliar sua linha de produto nos próximos 12 meses?

A empresa tem clareza de quanto quer aumentar seu faturamento para daqui a 5 anos?

A empresa vê o desenvolvimento de inovações, como parâmetro de qualidade de seus produtos e/ou serviços?

A empresa considera ter pelo menos um produto, ou serviço inovador disponível ao mercado?

BSC – Você conhece a VISÃO, MISSÃO ou ESTRATÉGIA organizacional da Instituição?

BSC – Existe alguma medida de avaliação do grau de satisfação dos usuários dos produtos oferecidos ou dos serviços prestados por esta Instituição?

BSC – A instituição consegue identificar sua participação do mercado frequentemente?

BSC – Existe alguma medida que avalie a resolução de problemas dos usuários dos produtos oferecidos ou dos serviços prestados por esta instituição?

BSC – A gestão utiliza algum indicador como medida de eficiência dos produtos oferecidos ou dos serviços prestados?

BSC – Existe o acompanhamento da eficiência da utilização de recursos, na realização das atividades exercidas pela instituição?

BSC – Os gestores são avaliados pela contribuição dada em ideias, que são de interesse da gestão?

BSC – A instituição possui algum indicador capaz de medir a satisfação, retenção ou produtividade dos colaboradores?

BSC – A gestão possui alguma forma de avaliar o atingimento dos objetivos e estratégias relacionadas ao desempenho financeiro da instituição?

GECON – As decisões são tomadas com base na avaliação do que a Instituição consegue financeiramente, não considerando o valor agregado que não é percebido pelas variações no caixa?

GECON – Os orçamentos são elaborados com o intuito de efetuar uma comparação ao término de um período, de modo que a Instituição avalie a eficiência na utilização dos recursos?

GECON – Os gestores de cada setor são avaliados representando os outros colaboradores desse mesmo setor? Levando em consideração a possibilidade de que a entidade tenha influência de políticas de “centros de responsabilidade”. Onde cada área de atuação da empresa é tratada como uma instituição à parte, em benefício do todo, gerando não só custos, mas também receitas.

GECON – Quando recursos são repassados de um projeto para outro, é considerada uma taxa de custo de oportunidade, variando de acordo com a operação?

GECON – As receitas e custos oriundos de cada setor são conhecidas pelos gestores? Isso possibilita o conhecimento da margem de contribuição para utilização dela como medida de desempenho operacional.

GECON – Os resultados das decisões tomadas sempre são comparados com o resultado que poderia ter sido obtido com a segunda melhor alternativa na época da decisão?

GECON – Existem simulações de alternativas e monitoramento permanente dos desempenhos planejados e realizados, de acordo com padrões preestabelecidos?

GECON – O orçamento elaborado leva em consideração a inflação, alterações nos planos de atuação e nível de eficiência em relação aos padrões preestabelecidos?

ANEXO A - Questionário original dos autores

QUESTIONÁRIO DE ANÁLISE DE DESEMPENHO BASEADO NOS MODELOS:
BALANCED SCORECARD – BSC & SISTEMA DE GESTÃO ECONÔMICA – GECON.

Vinicius Gomes Martins
Luiz Felipe de Araújo Pontes Girão
Aneide Oliveira Araújo
Augusto César da Cunha e Silva Filho

Essa é a versão original do questionário dos autores acima.

BSC 1 - Você conhece a VISÃO, MISSÃO ou ESTRATÉGIA organizacional da Instituição?

BSC 2 - Existe alguma medida de avaliação do grau de satisfação dos usuários dos serviços prestados por esta Instituição?

BSC 3 - Existe a identificação, com frequência, da participação no mercado por parte da Instituição?

BSC 4 - Existe uma medida que avalie a resolução de problemas dos usuários dos serviços prestados por esta instituição?

BSC 5 - A gestão utiliza algum indicador como medida de eficiência dos serviços prestados?

BSC 6 - Existe acompanhamento da eficiência na utilização dos recursos para a realização das atividades?

BSC 7 - Os gestores são avaliados pela contribuição dada com ideias de interesse da gestão?

BSC 8 - Existem indicadores que medem a satisfação, retenção ou produtividade dos funcionários?

BSC 9 - Com relação ao desempenho financeiro, a empresa possui alguma forma de avaliar se os objetivos e medidas estratégicas estão sendo atingidos?

GECON 1 - As decisões são tomadas com base na avaliação do que a entidade irá conseguir financeiramente, não considerando o valor agregado que não é percebido pelas variações no caixa?

GECON 2 - Os orçamentos são elaborados com o intuito de efetuar uma comparação ao término de um período, de modo que a Instituição avalie a eficiência na utilização dos recursos?

GECON 3 - Os gestores de cada setor são avaliados representando os outros colaboradores do setor? Pois a entidade atua com uma política de que cada centro de responsabilidade é tratado como uma instituição à parte, em benefício do todo, gerando não só custos, mas também receitas.

GECON 4 - As receitas e custos oriundos de cada setor são conhecidas pelos gestores? Isso possibilita o conhecimento da margem de contribuição para utilização dela como medida de desempenho operacional.

GECON 5 - Os resultados das decisões tomadas sempre são comparados com o resultado que poderia ter sido obtido com a segunda melhor alternativa na época da decisão?

GECON 6 - Existem simulações de alternativas e monitoramento permanente dos desempenhos planejados e realizados, de acordo com padrões preestabelecidos?

GECON 7 - Quando recursos são repassados de uma cooperativa para a outra, é considerada uma taxa de custo de oportunidade, variando de acordo com a operação?

GECON 8 - O orçamento elaborado leva em consideração a inflação, alterações nos planos de atuação e nível de eficiência em relação aos padrões preestabelecidos?