



ALINHAMENTO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL: ESTUDO EM EMPRESAS DO TERCEIRO SETOR COM ATIVIDADE HOTELEIRA

¹ Leonardo Fabris Lugoboni

² Eliete Alves de Brito Alencar

³ Marcus Vinicius Moreira Zittei

⁴ Amanda Russo Chiroto

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi compreender se o Sistema de Informação Gerencial está alinhado à estratégia em empresas do terceiro setor com atividade hoteleira. A metodologia utilizada foi através de pesquisa exploratória, por meio de três entrevistas, realizadas com três empresas do segmento. Ficou evidenciado que as organizações do terceiro setor possuem dificuldades de quebrar a cultura organizacional para promover a mudança, dificuldades em construir uma estrutura planejada, organizada e profissional, e o principal motivo dessa dificuldade se dá pela formação profissional do grupo de pessoas que dirige as organizações e o relacionamento que se tem com a gestão. Mesmo com essa dificuldade é possível encontrar a existência de alinhamento estratégico entre com o Sistema de Informação Gerencial e o Planejamento Estratégico nas organizações estudadas onde se destaca a empresa (A). A pesquisa contribui gerencialmente pois demonstra a importância da existência do Alinhamento Estratégico nas organizações, e teoricamente com uma abordagem no terceiro setor relacionado à atividade hoteleira. Também apresenta evidências de que a formação dos dirigentes das entidades do terceiro setor é uma variável importante para conseguir o Alinhamento Estratégico. O trabalho limitou-se a análise de apenas três empresas.

Palavras chaves: Planejamento Estratégico. Sistema de Informação Gerencial. Alinhamento Estratégico. Terceiro Setor. Hotelaria.

¹Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, (Brasil). E-mail: leo_fabris@hotmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1396-9681>

²Especialista em Controladoria pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, (Brasil). E-mail: elieteaba@gmail.com

³Doutor em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau – FURB, Santa Catarina, (Brasil). E-mail: marcuszittei@zittei.com.br ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8398-6941>

⁴Mestre em Ciências Contábeis pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, (Brasil). E-mail: amanda.chiroto@fecap.br ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8580-5689>

STRATEGIC ALIGNMENT BETWEEN STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM, IN THIRD SECTOR COMPANIES WITH HOTEL ACTIVITY

ABSTRACT

The objective of this research was to understand if the Management Information System is aligned to the strategy in companies of the third sector with hotel activity. The methodology used was through an exploratory research, conducted with interviews with three companies of the segment. It was evidenced that third sector organizations have difficulties in breaking organizational culture to promote change, difficulties in building a planned, organized and professional structure, and the biggest reason for this difficulty is the professional formation of the group of people who manage the organizations and the relationship one has with management. Even with this difficulty it is possible to find the existence of strategic alignment between the Management Information System and Strategic Planning in the organizations studied, where the company (A) stands out.

Keywords: Strategic Planning. Management Information System. Strategic Alignment. Third sector.

ALINEAMIENTO ENTRE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL: ESTUDIO EN EMPRESAS DEL TERCERO SECTOR CON ACTIVIDAD HOTELERA

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue comprender si el Sistema de Información Gerencial está alineado a la estrategia en empresas del tercer sector con actividad hotelera. La metodología utilizada fue a través de investigación exploratoria, por medio de tres entrevistas, realizadas con tres empresas del segmento. Se evidenció que las organizaciones del tercer sector tienen dificultades para romper la cultura organizacional para promover el cambio, dificultades para construir una estructura planificada, organizada y profesional, y el principal motivo de esta dificultad se da por la formación profesional del grupo de personas que dirige las organizaciones y la relación que se tiene con la gestión. Incluso con esta dificultad es posible encontrar la existencia de alineamiento estratégico entre el Sistema de Información Gerencial y la Planificación Estratégica en las organizaciones estudiadas donde se destaca la empresa (A). La investigación contribuye gerencialmente pues demuestra la importancia de la existencia de la Alineación Estratégica en las organizaciones, y teóricamente con un abordaje en el tercer sector relacionado a la actividad hotelera. También presenta evidencias de que la formación de los dirigentes de las entidades del tercer sector es una variable importante para lograr la Alineación Estratégica. El trabajo se limitó a analizar sólo tres empresas.

Palabras claves: Planificación Estratégica. Sistema de Información Gerencial. Alineamiento Estratégico. Tercer Sector. Hostelería.

1 INTRODUÇÃO

As entidades do terceiro setor prestam serviços para a sociedade sem visar lucro em suas atividades, mas para a sobrevivência econômica é fundamental que planejem e tenham controles de seus processos, garantindo equilíbrio econômico. A gestão dos processos demonstra transparência em sua operação, sem essa gestão não é possível obter transparência nas ações (Ribeiro & Timóteo, 2012).

Santos e Monteiro (2004) afirmam que o Planejamento Estratégico em qualquer organização, é uma projeção futura, que demonstra a relação de suas atividades com ambiente interno e externo, capaz de dimensionar as ameaças e oportunidades, identificando pontos fracos e fortes da organização. Os autores enfatizam que há uma diferença entre a criação da estratégia e a sua implementação. O desafio da criação da estratégia é defini-la de forma clara, compreensiva e objetiva, para que se torne possível a execução de suas ações. Já o da implementação ocorre pela falta de estrutura de gestão dos sistemas de controles internos das organizações.

Para Prado, Bertassi, Francischetti, Padoveze, e Carvalho (2013) o processo de gestão é desenvolvido pela identificação e análise de estratégias ou ações para alcançar seus objetivos, devendo ser planejada, controlada e executada, e que essas atividades só ocorrem se houver sistemas de informação capazes de transmitir conhecimento para a organização, controlando a execução do que se foi planejado.

Para uma organização controlar suas atividades, mantendo-se no mercado, deve-se apoiar no gerenciamento e utilização da informação. O uso da informação é importante aos direcionamentos estratégicos, o uso de tecnologia servirá para transformação de informação em conhecimento, sendo útil no

controle das operações da organização (Santos, Santos & Belluzzo, 2016).

O Sistema de Informação Gerencial parte da perspectiva de sustentação do tripé de processos, pessoas e tecnologias (Santos *et al.*, 2016). O processo de estruturação informacional da organização prepara pessoas para o uso da informação a fim de identificação de ocorrências importantes para a tomada de decisão.

Com isso, o desafio para as organizações na construção do Alinhamento Estratégico, é entender se a tecnologia da informação atende os requisitos propostos pelos objetivos estratégicos da organização e utilizar dessa ferramenta para a construção do sistema de informação, e seus bons resultados são garantidos se existir uma boa estrutura de pessoas envolvidas no processo, assegurando o sucesso do Alinhamento Estratégico (Brodbeck & Hoppen, 2003). Para Valente (2014) não há possibilidades de a organização medir seus objetivos estratégicos sem ferramentas para a mensuração e controle de atividades que levam a sua missão institucional.

A importância do Alinhamento Estratégico entre o Planejamento Estratégico e os Sistema de Informação Gerencial nas empresas de terceiro setor, segundo Pereira, Castro, Marques, Botelho, Silva, e Freitas (2013), servirá para a transparência de suas atividades e à busca da sustentabilidade institucional. É fundamental que se disponha de ferramentas que consolidem informações internas e externas capazes de direcionar a entidade de forma sustentada ao seu objetivo social.

Diante disso, o objetivo desta pesquisa é compreender se o Sistema de Informação Gerencial está alinhado a sua estratégia em empresas do terceiro setor com atividade hoteleira.

Considerando que a competição não faz parte das organizações sem fins lucrativos, a garantia de sobrevivência está na estrutura e

gestão da informação, mesmo sem o objetivo do lucro. Sendo que mecanismos de planejamento e controle de ações, estruturados no tripé processos, pessoas e tecnologia é necessário à sua sobrevivência, independentemente do objetivo de lucro.

Assim a garantia da sua sobrevivência está na estrutura e gestão das informações. Rezende e Abreu (2002) indicam que com a competição atual do mercado, para melhoria da performance na gestão das organizações se faz necessário conhecimento e informações personalizadas, para isso é importante ter o alinhamento entre o Planejamento Estratégico e Sistema de Informações Gerenciais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento Estratégico

A busca constante de aperfeiçoamento das atividades organizacionais é um dos maiores objetivos em qualquer organização, mas os obstáculos existem com as mudanças de ambiente, a falta de informações, a concorrência. A partir da implementação do Planejamento Estratégico é possível se ter uma visão futura, e por esse meio a organização é impulsionada a seguir essa visão, tendo forças estratégicas capazes de manter seus objetivos (Fernandes, Furtado & Ferreira, 2016).

Desta forma, as empresas utilizam amplamente o Planejamento Estratégico para alcançar seus objetivos, servindo como direcionador mais apropriado, pois se baseia na interpretação que este faz do ambiente em que a empresa está inserida (Quadros, Segatto, Weise, Cipolat, Silveira, & Weber, 2012).

O Planejamento Estratégico na visão de Affeldt e Vant (2009) representa formalização que permite visualizar elementos estratégicos, como objetivos, metas, avaliados pontos fracos e fortes da organização, oportunidades e ameaças no ambiente externo. Isso ocorre com o conhecimento de informações importantes que são utilizadas para dar direcionamento aos negócios da organização.

Além disso, Kich, Simon, Pereira, e Costa (2012), definem que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão que demonstra onde a organização se encontra em um estudo de ambientes.

O Planejamento Estratégico é um direcionador na eficácia de gestão empresarial. Como já é uma prática de sucesso descrita em diversas literaturas, é comum nas organizações os gestores se comprometerem com a elaboração da estratégia, mas o desafio maior está na implementação da estratégia, pois o comprometimento não é o mesmo na fase de elaboração (Rizzatti, Pereira & Amaral, 2012).

Kich *et. al.* (2012) afirmam que a implementação do Planejamento Estratégico é dividida em duas fases, elaboração e execução, que possuam diferenças entre si permanecem atreladas. E, para que funcione o Planejamento Estratégico é necessária a colaboração de toda a organização. Não se trata somente da formalização de um projeto.

O papel da liderança no processo de implementação do Planejamento Estratégico é desafiador. O líder é o grande condutor motivador para que as pessoas acreditem no projeto, mesmo em situações adversas. Além disso, deve tratar outras questões necessárias à eficácia do processo, como a cultura e comunicação organizacional (Rizzatti *et. al.*, 2012).

Leite e Rodrigues (2006) acreditam que não deve limitar a participação dos líderes para elaboração do Planejamento Estratégico. É importante a participação dos demais empregados fazendo com que se sintam inseridos no processo, minimizando-se possíveis resistências. Para que o processo de Planejamento Estratégico funcione, de forma saudável, e maior facilidade, as relações de liderança na organização devem avançar juntas. (Kich *et. al.*, 2012).

Pereira e Kich (2009) relatam outro fator importante para o sucesso do processo de Planejamento Estratégico, que é a cultura da organização, sendo inclusive motivo de debates no mundo acadêmico. As organizações que já têm no seu dia a dia planejar, este fator

flui melhor, planejamento e a cultura nas organizações são fatores atrelados um ao outro, sendo dependentes para consolidar a mudança organizacional, uma vez que se influenciam mutuamente.

Então o Planejamento Estratégico impulsiona a execução de atividades estratégicas que envolve todas as áreas das organizações, permitindo a participação de todos e exigindo comprometimento, transformando a organização, enfatizando a importância das informações, levando ao conhecimento o ambiente em que a organização se insere competitivamente, integrando pessoas, melhorando processos e otimizando recursos (Varela, Barbosa & Farias, 2015).

Esta grande ferramenta de gestão estratégica deve ser utilizada por qualquer tipo e tamanho de empresa. Muitos administradores acreditam que é uma ferramenta utilizada somente para grandes organizações, e a missão de se planejar é atropelada pelas tarefas operacionais do dia a dia (Quadros *et. al.* 2012).

A execução do Planejamento Estratégico ocorre quando existem ações para atingir os objetivos da organização, definindo data de conclusão, responsáveis e o valor para tal execução, sendo monitorado e controlado (Estrada & Almeida, 2007).

A fase de controle do Planejamento Estratégico ocorre através de uma ferramenta sistêmica que possibilita avaliar os rumos dessa construção necessitando ser acompanhado para possíveis alterações que possibilite o alcance dos objetivos. Essa ferramenta sistêmica são execução orçamentária e indicadores de desempenho (Estrada & Almeida, 2007).

Na busca de melhores práticas e mecanismos de controles da gestão estratégica, destaca-se a controladoria, devido à presença de levantamento de custos e a gestão de informação e informações econômicas, financeiras e sociais, que junto à alta administração, gestores e o Planejamento Estratégico são fatores importantes para a

profissionalização organizacional (Gnan, Songini & Malmi, 2011).

Além do controle e acompanhamento do planejamento a organização deve criar mecanismo capaz de mensurar o quanto as necessidades dos objetivos da organização estão sendo atendidos, identificar se o caminho planejado leva ao objetivo esperado (Alves, Silva, Tavares, & Dal-soto, 2013).

Portanto, para o controle Kaplan (2001), afirma que a estratégia deve ter seu desempenho medido, capaz de mensurar resultado de um novo produto ou serviço, participação de mercado, captação de novos clientes e até mesmo sua capacidade operacional e processual demonstrando sua capacidade de gerar valor por meio de fontes como pessoas e sistemas de informação.

As estratégias das empresas são cada vez mais complexas, atender as necessidades dos clientes, que mudam constantemente, com as plataformas de processos de produção dinâmico, as capacidades das organizações de serem flexíveis, personalizando a operação de produção e serviços, outro elemento importante é a flexibilização da organização para atender as mudanças de mercado e pontualidade, agilidade e qualidade na entrega, todas as iniciativas estratégicas de uma organizações estão voltadas a este cenário (Bhattacharyya, Jha & Fernandes, 2015).

2.2 Alinhamento Estratégico

Alinhamento Estratégico é uma estrutura de processos que apoia a sinergia entre as ações estratégicas de negócio e a área de tecnologia da informação, garantindo o sucesso e competitividade. (Affeldt & Vanti 2009).

O objetivo do Alinhamento Estratégico na visão de Damke, Silva e Walter (2011) é mensurar a gestão estratégica demonstrando sua eficiência, tornando a empresa mais competitiva, com a tecnologia capaz de avaliar o desempenho até mesmo em comparação ao mercado. Automaticamente melhorando o clima organizacional

favorecendo a motivação e dando força para o Planejamento Estratégico.

Os efeitos causados pelo Alinhamento Estratégicos são diversos e surgem pela necessidade de melhoria da gestão do negócio, a distribuição de informações, e limites operacionais de processos entre todas as áreas da organização, trazendo com benefícios redução de incertezas relacionado aos gargalos operacionais e todas outras operações ineficientes (Tallon, 2011).

Com a competitividade das organizações, é evidente o uso de informação para auxílio na tomada de decisão e gestão dos negócios. (Löbler, Bobsin & Visentini, 2008). Pereira e Dornelas (2010) indicam que a tecnologia é uma ferramenta importante para a competitividade por produzir informações estratégicas, dar agilidade na produção e para o desenvolvimento e rentabilidade do negócio.

A concorrência ou competição entre as organizações serve como medidor do Alinhamento Estratégico e mede o nível de desempenho operacional (Cao, Baker & Hoffman, 2012). Entretanto, o Alinhamento Estratégico é fundamental para manutenção competitiva da organização. Uma vez que seu investimento na construção do Alinhamento Estratégico é alto e qualquer empresa pode utilizar, o retorno ocorre quando a escolha da ferramenta e estrutura são bem conduzidas, e isso depende do conhecimento estratégico do negócio (Gonçalves, Bruno, Pólo, & Corrêa, 2010).

A estratégia sobre negócios, tecnologia da informação, infraestrutura de negócios e infraestrutura de tecnologia de negócio precisa estar em sintonia para ter benefícios sobre os investimentos em tecnologia da informação (Hua, 2007).

O investimento em tecnologia, além de auxiliar na formulação de estrutura informacional, também é um mecanismo que possibilitara a construção de processos sólidos e seguros, passíveis de auditoria e averiguações, almejando uma gestão do negócio cada vez mais a caminho dos objetivos estratégicos (Pett, 2011).

Affeldt & Vant (2009) afirmam que a estrutura de Alinhamento Estratégico pode ser tarefa dos responsáveis pela a estratégia do negócio, uma vez que dominam os processos. Porém, existe outro modelo de alinhamento no qual a própria área de tecnologia define as ações para dar suporte à estratégia da organização, sendo capaz de determinar as estruturas tecnológicas, atribuindo liberdade para os executivos trabalharem somente nas dinâmicas de mercado, mas a estratégia de tecnologia da informação deve ser estruturada para acompanhar os objetivos do negócio, tornando-o rápido e fácil.

O desafio das organizações está no compartilhamento de conhecimento entre as pessoas envolvidas no Planejamento Estratégico e pessoas que estruturam a tecnologia da informação, o compartilhamento de conhecimento deve ocorrer para que se obtenha sucesso na estratégia de negócio (Canépa, Rigoni & Brodbeck, 2008).

É evidente que decisões estratégicas previstas no Planejamento Estratégico, influenciam drasticamente a operação da organização. Não havendo o Alinhamento Estratégico, o risco de competição entre as áreas da organização é certo (Olvera, 2010).

Segundo Wu, Straub e Liang (2015) a tecnologia da informação auxilia na sobrevivência das empresas, aumentando sua capacidade competitiva mundialmente, mas quando há problemas entre a gestão do negócio e a tecnologia da informação, os resultados são os piores. Sendo assim, o Alinhamento Estratégico é estruturado através da formulação do Planejamento Estratégico e a tecnologia da informação, infraestrutura funcional, processos operacionais e pessoas, o que assegura a sinergia entre as informações sistêmicas e objetivos estratégicos (Affeldt & Vanti, 2009).

Esse desafio, segundo Gonçalves *et al.* (2010), é comum tratar a tecnologia da informação em segundo plano para a estratégia organizacional, porém há organizações que utilizam esta ferramenta como fator fundamental aos objetivos estratégicos.

Contudo, é imprescindível a sinergia entre tecnologia da informação e Planejamento Estratégico, mesmo que siga sua própria estratégia, o sucesso é obtido através do esforço coletivo.

As corporações buscam se estruturarem na sua operação e gestão, observando ambiente interno e externo, necessitando de informações rápidas e precisas, e de planejamento integrado, ou seja, sinergia entre tudo que for planejado na organização, assim a tecnologia se torna um aliado da gestão corporativa. (Rezende, 2003).

Joia e Souza (2009) entendem que o Alinhamento Estratégico consiste em uma rotina de mudança nas organizações, e é preciso que ocorra uma mudança cultural durante a implementação do Planejamento Estratégico, sobre a necessidade da informação para as necessidades estratégicas e sua importância para a direção dos objetivos do negócio, sendo que por si só a informação não tem grandes resultados se não estiver alinhada com a estratégia da organização. Logo é possível afirmar que o Alinhamento Estratégico é a melhor ferramenta de indicador de desempenho, mas só existe para atender as necessidades organizacionais.

Rezende (2003) afirma que as organizações que pretendem se destacarem no mercado, precisam ter diferenciais como atendimento, qualidade de produtos ou serviços, política de venda adequada e preços que os clientes se disponham a pagar, cumprimento de prazos e outros fatores. Neste sentido a organização deve rever seus conceitos comerciais, humanos e tecnológicos, pois isolados não ajudam o cumprimento dos objetivos estratégicos das organizações.

Além disso, a tecnologia como ferramenta de captação de informação colaborou para a mudança na forma que as empresas se relacionam com clientes, concorrentes, fornecedores, mudou-se até a forma de realizar seus negócios, nivelando a competição entre pequenas e grandes empresas. (Hua, 2007).

O bom relacionamento da tecnologia da informação, processos e comunicação, são construídos para a eficiência de promoção intelectual do Alinhamento Estratégico, unindo o Planejamento Estratégico e o Sistema de Informação Gerencial (Wu, Straub & Liang, 2015).

2.3 Sistema de Informação Gerencial

Na década de 70, esperava-se um sistema de informação capaz de raciocinar elementos afetivos, como o que o cliente procura, quer ou pensa, que isso pudesse ser utilizado no processo de decisão das organizações (Barthol & Vasarhelyi, 1975).

Os Sistemas de Informação são ferramentas estratégica capazes de armazenar, transmitir e manipular informações, unindo valores humanos e organizacionais com a tecnologia, contribuindo para a melhora e eficiência das informações, e consequentemente com processos e controles internos. (Oliveira, Faleiros & Diniz, 2015). Contudo, Viana (2016) enfatiza que os processos e práticas vivenciadas por uma organização, fornecem dados relevantes para a construção da gestão da informação.

Com o surgimento da internet, e a velocidade das informações, clientes, fornecedores e todo o público que as organizações se relacionam, houve mudança de comportamento organizacional. Isso requer serviços e decisões cada vez mais rápidas e assertivas. Então para acompanhar esse fluxo de mudanças as organizações se submeteram a uma mudança radical de seus processos e comportamentos (O'Brien & Marakas, 2008).

Com a evolução tecnológica e a informatização de seus processos, as organizações conseguem gerar um enorme volume de informações, para agilizar processos internos. Assim é necessária a implementação de Sistemas de Informação (Pereira *et. al.* 2016).

Oliveira, Faleiros e Diniz (2015) afirmam que os sistemas de informação são fundamental ferramenta quando a organização

tem a necessidade de maior controle dos seus processos. Evidentemente que Sistema de Informação Gerencial devem ser construídos por pessoas envolvidas no processo organizacional, para que se torne possível a ferramenta de gestão.

Além disso para Varela, Barbosa e Farias (2015), o Sistema de Informação Gerencial é uma ferramenta de difícil compreensão, funciona interagindo entre diversas fontes para que os processos funcionem, sendo capaz de influenciar na tomada de decisões.

As organizações mantêm em seus arquivos informações externas e internas, e várias ferramentas que suportam essas informações, mas a grande preocupação organizacional é a quantidade enorme de dados, informações de forma mal estruturada. Para transformar essas informações em conhecimento e apoiar na tomada de decisão, é preciso repensar a gestão dessas informações (Viana, 2016).

Na avaliação de Varela, Barbosa e Farias (2015), o uso da informação nos negócios e na tomada de decisão das organizações em tempo real tem um valor significativo. É preciso atribuir importância para que possa ser utilizado com eficiência em solucionar problemas. Para isso é necessária capacidade intelectual na organização de modo geral, para transformar informação em conhecimento, assim será possível o uso do Sistema de Informação Gerencial nos objetivos estratégicos da organização.

Assim se faz necessário o uso da tecnologia como ferramenta para formação do Sistema de Informação Gerencial, requer acompanhamento e segurança, de especialistas que transforma isso em uma arte, pois, as tecnologias usadas mudam com muita velocidade tornado métodos de acompanhamento e segurança obsoletos e inadequados, a segurança e acompanhamento deve ser proativo e oportuno para ser eficaz (Williams, 2001).

A tecnologia isolada necessita de informações para ter eficiência em sua

operação, com controle e manipulação da informação. (Barthol & Vasarhelyi, 1995). Pereira *et. al.* (2016) completa que a tecnologia foi inserida na sociedade e tornando, ferramenta de abastecimento de informação, direcionadora nas tomadas de decisão das organizações. No entanto, transformar o que essa tecnologia nos traz em informação, não é uma tarefa simples. É preciso ter conhecimento dos processos internos para adequar a melhor tecnologia, e as necessidades informacionais desejadas.

A tecnologia é capaz de processar um grande número de dados distintos no mesmo momento, tornando o fluxo de informações e processos ágeis e precisos, mas é importante a capacitação de profissionais para implementação da tecnologia correta (Gonzalez, Fialho & Santos, 2016)

Na década de 90, quanto mais longe do processo operacional, mais altos eram os cargos, conforme o profissional vai atingindo cargos mais altos na organização, acaba se afastando da sua especialidade ficando distante das suas atividades técnicas, tende a se tornar mais obsoleto e um mau executivo. (Barthol & Vasarhelyi, 1975).

Hoje nas organizações há muitos processos distintos, capazes de gerar informações também distintas, de forma sadia, isso colabora para formar indicadores importantes, mas é preciso que a leitura desses indicadores, seja avaliada de forma conjunta. A construção desse processo informacional deve ser participativa e conjunta. É preciso, de fato, de pessoas envolvidas no processo operacional da organização (Oliveira, Faleiros & Diniz, 2015).

Os sistemas, tecnologias e informações, trabalham como mecanismos capazes de melhorar a produtividade, desempenho da organização, e melhoria na gestão do negócio (Luiza, Silva, Silva, P., & Balloni, 2016).

2.4 Organizações do Terceiro Setor

As organizações do terceiro setor são empresas privadas que prestam serviços para a sociedade, sem finalidade lucrativa. Essas empresas não fazem distribuição dos resultados, contam com voluntariado e retorno de suas atividades prestadas a sociedade, todo o resultado das organizações do terceiro setor é aplicado em seu patrimônio para continuidade de suas atividades. As organizações do terceiro setor são classificadas como prestadoras de serviços educacionais, defesa do meio ambiente, assistência social, defesa de direitos trabalhistas, saúde entre outros (Morgan & Benedicto, 2009).

Pereira *et al.* (2013) indicam que o terceiro setor administra seu resultado para gerar ações sociais mais importantes, que são prestação de serviços a grupos específicos, embora não carentes, como saúde, educação, assistência social e defesa de direitos ou qualquer serviço necessário a um grupo de pessoas ou empresas.

Ensslin e Vianna (2007) afirmam que em geral as organizações sem fins lucrativos são formadas por um grupo de pessoas que não tem afinidade com a gestão do negócio, tendo como atuação principal na participação para a finalidade que a organização foi instituída.

Por não serem conduzidas por pessoas habilitadas para gestão do negócio, Drucker (1994) deixa clara a falta de importância nos índices de desempenho da organização, mesmo porque quando se trata de atividades sociais são mais difíceis de se mensurar, por falta de profissionalização e por se tratar de informações muitas vezes não numéricas e sim sentimentais. Rezende, Zampiere, Rodriguês, e Duarte (2010), também afirma a falta de capacitação profissional dos gestores do terceiro setor, e acrescenta que em maioria são associações.

Para Estender, Freitas e Carvalho (2007) as instituições sem fins lucrativos estão preocupadas com seus números financeiros no que diz respeito aos projetos sociais, mas não avaliam todas as perspectivas em torno de suas

ações sociais. O desafio é criar ferramentas que facilitem a evidência de tais resultados, mesmo porquê devem prestar contas àqueles que mantêm a sua continuidade no aspecto financeiro.

O terceiro setor tem atenção à situação financeira, mas não há cultura de mensurar e controlar informações para garantir a missão da organização (Kaplan, 2001). Esse conflito na cultura das organizações sem finalidade lucrativa existe, como relatam Yeung e Connell (2006), a respeito do foco financeiro com a missão da ação social.

Um dos desafios das organizações do terceiro setor segundo Rezende *et al.* (2010) é ter dimensão da eficiência e eficácia dos resultados nas operações, sendo que não há exigência em sua cultura. Também tem o desafio de construir uma estrutura de gestão com ciclo de informações importantes para decisões administrativas, assim colaborando para o desempenho da organização.

As instituições do terceiro setor trabalham com poucos recursos, a falta de gestão profissionalizada e de informações dificulta a melhora na utilização dos recursos (Rezende *et al.*, 2010). Além da escassez de recursos os autores Morgan e Benedicto (2009) completam afirmando que são ilimitadas as necessidades por se ter um papel social e por isso é importante administrar melhor esses recursos que são limitados.

2.5 Planejamento Estratégico no Terceiro Setor

Há a necessidade de se aperfeiçoar profissionalmente para que se tenham tomadas de decisões saldáveis, e que as atividades estejam conduzidas à missão para qual cada entidade foi instituída. Para isso, a organização é direcionada pelos gestores a utilizar ferramentas gerenciais como o Planejamento Estratégico. E, então, a realização e aplicação dessa estratégia é seguida por particularidades do setor, uma vez que a ferramenta tem uma perspectiva econômico-financeira (Ensslin & Vianna, 2007).

Por serem entidades sem finalidade lucrativa, Oliveira, Ross e Altimeyer (2005) reforçam que o Terceiro Setor deve ser sustentável em suas ações, utilizando ferramentas de gestão, que em um outro viés são utilizadas para obtenção de lucro, mas ainda são ferramentas eficazes capazes de apoiar e conduzir essas organizações a se manterem economicamente sustentáveis.

Para Oliveira, Ross e Altimeyer (2005) Missão, Visão e Valores de uma organização sem finalidade lucrativa deve ser a tradução ao que foi instituída ou idealizada, assim deve ser o caminho para a construção de um Planejamento Estratégico para o Terceiro Setor. Estender, Freitas e Carvalho (2007) completam que para cumprir com a Missão e Visão das organizações é preciso a construção da estratégia, compreendendo as seguintes perspectivas:

- Financeira: para alcançar nossos objetivos queremos ser percebidos por quanto?
- Clientes: para chegarmos ao futuro desejado, como queremos ser percebidos?
- Processos: para satisfação do nosso público, quais processos precisamos atingir com eficiência?
- Aprendizado e Crescimento: para chegarmos ao futuro desejado, como seremos capazes de aceitar mudanças e melhorar nossas capacidades.

Contribuindo com o contexto, Manville e Broad (2013) explicam que a mensuração das perspectivas acima, que são práticas de mercado, não garante a melhoria no desempenho das organizações sem fins lucrativos, causando desconforto na cultura organizacional, mas que pode ser amenizado pela visão de fora daqueles que financiam a organização.

A profissionalização de uma entidade sem fins lucrativos requer educação no Planejamento Estratégico, para que seja preparada para os desafios, refinando sua missão e obtendo retorno dos seus membros, para melhoria de desempenho, em busca da satisfação e atendimento das necessidades dos

atendidos, fazendo assim a organização se mover de forma mais assertiva e determinada (Mchantton, Bradshaw, Gallagher, & Reeves, 2011).

2.6 Estudos Correlatos

Canépa, Rigoni e Brodbeck (2008) analisaram o nível de maturação e as práticas adotadas para a construção do Alinhamento Estratégico em empresas de serviços e indústria realizaram uma pesquisa com 52 organizações, baseada em um modelo operacional, onde foi possível identificar o grau de maturidade do Alinhamento Estratégico, e sua construção. Os resultados mais relevantes demonstraram que não existem grandes diferenças entre as práticas desenvolvidas pelas organizações industriais e de serviços. Assim, ambos os tipos de organizações apresentam um nível de maturidade em que a tecnologia da informação é percebida e utilizada como facilitador operacional.

Bolzan, Kubota e Löbler (2014) tiveram como objetivo analisar a relação entre Planejamento do Negócio e Sistema de Informação na indústria hoteleira, faz-se necessário realizar o mapeamento de processos e analisar a tecnologia da informação como ferramenta de apoio. A metodologia utilizada pelos autores foi um estudo de caso em um único hotel, por meio de entrevistas com gestores e usuários do sistema de informação. Concluem que os processos estão alinhados ao sistema adotado, uma vez que é capaz de oferecer suporte para tomada de decisão, e ainda foi constatada a satisfação do usuário com a tecnologia adotada.

Régis, Brito, Gohr, e Santos (2014) tiveram como objetivo criar e implementar o Alinhamento Estratégico em empresas do ramo hoteleiro e demonstrar como esta ferramenta pode auxiliar na tomada de decisão e melhoria de processos foi realizado um estudo de caso em um único hotel. Neste estudo confirmou-se a importância do Alinhamento Estratégico para que o hotel se

torne competitivo, e para atender as necessidades de mercado é importante uma boa estrutura em seus processos. Contudo foi possível identificar que é importante o mapeamento de processos, e que seja elaborada uma estratégia a fim de melhorar o desempenho dos processos, produtividade e promovendo a qualidade de seus serviços.

Santos, Santos e Belluzzo (2016) objetivaram apresentar o papel da competência da informação que desempenha a favor da otimização de processos da inteligência competitiva nas organizações. O método utilizado foi o estudo com a natureza exploratória e qualitativa com enfoque em uma pesquisa bibliográfica. Conclui-se que para alcançar estratégias competitivas as organizações devem reconhecer que é fundamental da competência informacional, que busca otimização de processos e desenvolve seus colaboradores a lidar com a informação de forma mais crítica e reflexiva, criando então diferenciais competitivos de mercado.

3 METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa foi compreender se o Sistema de Informação Gerencial está alinhado a sua estratégia em empresas do terceiro setor com atividade hoteleira, para isso, realizou uma pesquisa exploratória. Gil (2002) define que pesquisa exploratória permite familiaridade maior ao problema, afim de torná-los mais evidentes, sendo realizada através de entrevistas, com pessoas experientes com o problema da pesquisa.

Quanto aos procedimentos, trata-se de um levantamento, que se caracteriza por informações que são colhidas de pessoas do grupo pesquisado (Gil, 2002).

O instrumento utilizado trata-se de um roteiro de entrevista com 26 questões (Apêndice A) com gestores do segmento, pessoas envolvidas diretamente ao segmento hoteleiro das organizações entrevistadas. Foram entrevistadas três associações, entidades com mais de 70 anos de existência, tendo em suas atividades, a atividade hoteleira. Os dados das empresas são apresentados na Tabela 1:

Tabela 1 - Amostra da pesquisa

	Empresa (A)	Empresa (B)	Empresa (C)
Cargo	Gerente da Controladoria	Gerente dos hotéis	Superintendente
Atividade Responsável	Gerencia e controla todas as atividades da empresa	Gerenciar somente os hotéis	Gerencia e controla todas as atividades da empresa
Formação	Pós-Graduação em Controladoria	Graduação em Administração	Pós-Graduação em Controladoria
Tempo na empresa	8 anos	18 anos	22 anos
Missão e objetivos	Defender os interesses de uma classe trabalhadora, promovendo integração por meio de atividades esportivas, lazer, recreação, cultura, saúde e educação defesa judiciais e trabalhistas.	Defender os interesses de uma classe trabalhadora, promovendo integração por meio de atividades esportivas, lazer, recreação, cultura, saúde e educação defesa judiciais e trabalhistas.	Defender os interesses de uma classe trabalhadora, promovendo integração por meio de atividades esportivas, lazer, recreação, cultura, saúde e educação defesa judiciais e trabalhistas.
Idade da empresa	86 anos	86 anos	110 anos
Quantidade de Clientes Diretos	250 mil associados	6.200 associados	14.500 mil associados
Quantidade de Hotéis próprios	16	7	6

Fonte: elaborado pelos autores.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Planejamento Estratégico

A definição de objetivos estratégicos da organização e a formalização do Planejamento Estratégico. Nem todas as empresas entrevistadas estão aptas a realizar um processo de Planejamento Estratégico. As empresas (A) e (C) têm um processo formal da construção do Planejamento Estratégico, onde há a definição dos objetivos futuros. Mas informações suficientes para que o Planejamento Estratégico se consolide se observa apenas na empresa (A), que mantém uma estrutura de um Sistema de Informação Gerencial capaz de auxiliar na construção dos objetivos estratégicos.

A busca constante de aperfeiçoamento das atividades organizacionais é um dos maiores objetivos em qualquer organização, mas os obstáculos existem com as mudanças de ambiente, a falta de informações, a concorrência. A partir da implementação do Planejamento Estratégico é possível se ter uma visão futura, e por esse meio a organização é impulsionada a seguir essa visão, tendo forças estratégicas capazes de manter seus objetivos (Fernandes, Furtado & Ferreira, 2016).

Um dos maiores desafios na execução do Planejamento Estratégico, das empresas entrevistadas é o alinhamento entre todas as áreas que compõem a entidade, e a estratégia da organização. É comum cada área traçar e executar sua própria estratégia, ou seja, individualizada, sem ter dimensão nos objetivos gerais de toda organização.

É comum nas organizações os gestores se comprometerem com a elaboração da estratégia, mas o desafio maior está na execução da estratégia, pois o comprometimento não é o mesmo à fase de elaboração (Rizzatti, Pereira & Amaral, 2012).

A falta de alinhamento de conhecimento horizontal entre as áreas, ou seja, conhecer sobre todo o negócio e suas estratégias, é a maior dificuldade para a

elaboração dos planos da organização. (GERENTE DE CONTROLADORIA, EMPRESA (A)).

As dificuldades para a elaboração dos planos da organização são responsabilidades das lideranças, autonomia, a cultura engessada, a falta de formação técnica do corpo diretivo e dos outros líderes. (SUPERINTENDENTE, EMPRESA (C)).

Com relação ao estudo do ambiente interno e externo, entre as empresas entrevistadas, somente a empresa (A) dispõe de Sistema de Informação Gerencial capaz de analisar ambientes externos e interno de toda organização, que serve de ferramenta para elaboração de Planejamento Estratégico.

O Planejamento Estratégico na visão de Affeldt e Vant (2009) representa formalização que permite visualizar elementos estratégicos, como objetivos, metas, avaliados pontos fracos e fortes da organização, oportunidades e ameaças no ambiente externo. Isso ocorre com o conhecimento de informações importantes que são utilizadas para dar direcionamento aos negócios da organização.

O Sistema de Informação Gerencial, permite a avaliação de ambiente interno e externo, para a construção do Planejamento Estratégico, é elaborado com a avaliação dos aspectos econômicos e políticos, é analisando todos os fatores internos e processuais. (GERENTE DE CONTROLADORIA, EMPRESA (A)).

Em se tratando de variáveis de ambiente interno e externo, destaca-se cultura da organização como maior fator interno que afeta os objetivos estratégicos na opinião de todos os entrevistados. Devido à formação da diretoria executiva por pessoas sem visão e conhecimento de negócio, toda a estratégia é elaborada e acompanhada por pessoas com conhecimentos técnicos, mas a tomada de decisão final é realizada pela diretoria executiva, e a falta de conhecimentos técnicos e a imposição de interesses próprios, tornam a organização vulnerável.

Já o ambiente externo é afetado pela política nacional e o cenário econômico. Acrescenta ainda a empresa (B) que organizações a qual se trata, não há uma concorrência que afete os negócios, por se tratar de atender um público fechado.

Desta forma as empresas devem utilizar amplamente o Planejamento Estratégico para alcançar seus objetivos futuros, servindo como direcionador mais apropriado, pois se baseia na interpretação que este faz do ambiente em que a empresa está inserida (Quadros *et. al.*, 2012).

Mas para eficácia do processo de implementação, controle e execução do Planejamento Estratégico, é preciso tratar questões, como a cultura organizacional (Rizzatti, Pereira & Amaral, 2012).

A cultura da empresa é afeta os objetivos estratégicos, a inexistência de importância para o crescimento da entidade, interfere na melhoria da satisfação do associado, o fato de se ter troca da diretoria e seu corpo diretivo ser composto por pessoas que desenvolve outras atividades profissionais que não esteja ligada a administração do negócio, isso afeta os objetivos estratégicos. (GERENTE DOS HOTÉIS, EMPRESA (B)).

A liderança afeta na execução dos objetivos estratégicos nas empresas (B) e (C), justamente pelo fato de não se ter conhecimento técnico sobre o negócio e a falta de se ter um Planejamento Estratégico sólido. A empresa (A), tem um Planejamento Estratégico sólido e a liderança tem um papel importante em trazer todos para o caminho a ser seguido na estratégia traçada, até mesmo aqueles que tomam as maiores decisões da entidade, mas sendo um trabalho constante.

Para minimizar este problema Leite e Rodrigues (2006) acreditam que não deve limitar a participação dos líderes para elaboração do Planejamento Estratégico, minimizando possíveis resistências.

O Planejamento Estratégico é algo sólido e impossível de não ser seguido, já faz parte da cultura da empresa ter esta estrutura, mas é um trabalho constante fazer com que todas as

lideranças caminhem, em busca dos mesmos objetivos. (GERENTE DA CONTROLADORIA, EMPRESA (A)).

A liderança em uma empresa é como um pilar que sustenta e direciona as ações, atividades, a equipe, se o líder não tiver conhecimento e não estiver motivado, é impossível atingir e executar os objetivos estratégicos traçados. (SUPERINTENDENTE, EMPRESA (C)).

A respeito dos controles da estratégia e mecanismos utilizados para o controle, somente a empresa (A) tem acompanhamento do Planejamento Estratégico, através do Plano Orçamentário muito bem construído, seguido e controlado, acredita que o Plano Orçamentário é o maior mecanismo de controle da estratégia, contanto também com tecnologias, e um grupo de pessoas muito bem preparado para o controle das ações estratégicas, que compõe a controladoria da organização, As demais empresas tem alguns mecanismos de controle da estratégia mas ainda não são fortes o suficiente para ter a sinergia necessária com as estratégias das organizações.

Na busca de melhores práticas e mecanismo de controles da gestão estratégica, destaca-se a controladoria, pela construção do Planejamento Orçamentário, e devido à presença de levantamento de custos, a gestão de informação, informações econômicas, financeiras e sociais, que juntos com a alta administração, gestores e o Planejamento Estratégico são fatores importantes para a profissionalização organizacional (Gnan, Songini & Malmi, 2011).

Revisão e execução orçamentária, que detém de todas informações internas e externas, é construído através de tecnologias, pessoas capacitadas para o análise de ambiente externo e interno, isto faz com que a empresa tenha sustentação para alteração da estratégia de forma segura, caso ocorra. (GERENTE DE CONTROLADORIA, EMPRESA (A)).

A execução da estratégia também é uma dificuldade para todas as empresas entrevistadas, com relação ao que afeta a execução do planejamento da organização, o

fato de ser terceiro setor e ter na cultura a forma com que é formada a diretoria executiva e seus mandatos, isso afeta da execução da estratégia.

A análise contradiz a teoria que relata que o Planejamento Estratégico impulsiona a execução de atividades estratégicas que envolvem todas as áreas das organizações, permitindo a participação de todos e exigindo comprometimento, transformando a organização (Varela, Barbosa & Farias, 2015).

4.2 Alinhamento Estratégico

Com relação ao Alinhamento Estratégico, somente na empresa (A), foi possível identificar a existência do Alinhamento Estratégico entre o Planejamento Estratégico e o Sistema de Informação Gerencial, que sente em sua estrutura a dificuldade de manter as pessoas envolvidas engajadas para o sucesso da estratégia, sendo um trabalho constante, mas há sim o Sistema de Informação Gerencial que acompanha o Planejamento Estratégico, através de processos bem construídos, tecnologias e pessoas preparadas. Isso não quer dizer que a execução do Alinhamento estratégico esteja inadequada, mas que é um processo natural e constante em manter pessoas engajadas.

É evidente que decisões estratégicas previstas no Planejamento Estratégico, influenciam drasticamente a operação da organização, não havendo o Alinhamento Estratégico, o risco de competição entre as áreas da organização é eminente (Olvera, 2010).

A maior dificuldade é manter as pessoas que são líderes, envolvidas e engajadas nos objetivos da organização, é um trabalho constante, a falta de comprometimento com os resultados da organização também colabora para a dificuldade que se encontra. O Sistema de Informação Gerencial acompanha o Planejamento Estratégico através de tecnologias e pessoas engajadas e preparadas para a construção do Alinhamento Estratégico. (GERENTE DE CONTROLADORIA, EMPRESA (A)).

Tratando de sistemas, todas as empresas entrevistadas possuem tecnologias produzidas internamente, e vários produtos de mercados, mas somente a empresa (A), consegue ter o alinhamento dessas ferramentas, os processos e necessidades da organização, através de pessoas preparadas para construir esta sinergia.

O Alinhamento Estratégico é fundamental para manutenção competitiva da organização, e isso depende do conhecimento estratégico do negócio (Gonçalves *et al.*, 2010).

Não há todas as informações necessárias, existe sistemas de mercados e os desenvolvidos internamente. Os sistemas de informação não estão alinhados com as necessidades da organização, não são atualizados e são incompletos, por isso não há possibilidade de acompanhamento da estratégia. (SUPERINTENDENTE, EMPRESA (C)).

As principais consequências da falta do alinhamento entre o Planejamento Estratégico e Sistema de Informação Gerencial, no ponto de vista da empresa (B) a inexistência de alinhamento causa conflito entre as áreas da organização impedido os objetivos estratégicos, mas no caso dos hotéis, o Sistema de Informação Gerencial contempla 100% de sua operação, mas o restante da organização não. Já para empresa (A) a maior consequência se dá pela falta de informação mesmo, sendo que todos os processos da organização são controlados por um sistema de informação bem construído, ou seja, é como se existisse Sistema de Informa Gerencial somente para uma atividade da organização. Na opinião da empresa (C), sem Alinhamento Estratégico a estratégia não ocorre, e nem toda a operação da organização está contemplada por tecnologias.

Segundo Gonçalves *et al.* (2010), é comum tratar a tecnologia da informação em segundo plano para a estratégia organizacional, porém há organizações que

utilizam esta ferramenta como fator fundamental aos objetivos estratégicos.

A estratégia não ocorre, quando não há o Alinhamento Estratégico, não há controle, com isso a organização fica sempre vulnerável, com falta de planejamento, engessando o crescimento da organização. (SUPERINTENDENTE, EMPRESA (C)).

Perguntando se o Sistema de Informação afeta a tomada de decisão do hotel e se há processos fora do sistema de informação, as empresas (A) e (B), afirmam que as informações geradas pelos sistemas afetam na decisão na operação do hotel, pois qualquer situação divergente ao que foi planejado, é apontada pelas informações geradas nos sistemas, através destas informações é possível alterar a estratégia a tempo. Nas duas empresas todos os processos são controlados em sistema, mas um processo em especial não se consegue controlar, é o desperdício físico de materiais de consumo necessários para a operação diferentemente do que ocorre na empresa (C), pois os sistemas não são utilizados na tomada de decisão, por não ter toda operação do hotel contemplada em sistema, mas afirma que isso afeta o poder de decisão.

As corporações buscam se estruturar na sua operação e gestão, observando ambiente interno e externo, necessitando de informações rápidas e precisas, e de planejamento integrado, ou seja, sinergia entre tudo que for planejado na organização, assim a tecnologia se torna um aliado da gestão corporativa. (Rezende, 2003).

O sistema de informação afeta, porque qualquer situação divergente do que foi planejado, o fluxo de informação aponta, tornando possível a alteração da estratégia, a única informação não gerenciada no fluxo de informação, são aquelas impossíveis de planejar, como desastres ambientais ou estruturais. (GERENTE DE CONTROLADORIA, EMPRESA (A)).

Nas empresas (A) e (B) o Sistema de Informação Gerencial afeta a construção de indicadores de desempenho, são os indicadores

que comandam a necessidade do Sistema de Informação Gerencial, sendo necessário para acompanhamento de toda a gestão da organização. Já na empresa (C) afirma-se que a inexistência do Sistema de Informação Gerencial, afeta a existência de indicadores precisos e unificados, impossibilitando acompanhamento.

Neste sentido Joia e Souza (2009) acreditam que o Alinhamento Estratégico consiste em uma rotina de mudança nas organizações, e é preciso que ocorra uma mudança cultural durante a implementação do Planejamento Estratégico, sobre a necessidade da informação para as necessidades estratégicas e sua importância para a direção dos objetivos do negócio, sendo que por si só a informação não tem grandes resultados se não estiver alinhada com a estratégia da organização. Logo é possível afirmar que esta é a melhor ferramenta de indicador de desempenho, mas só existe para atender as necessidades organizacionais.

Com relação ao foco de todas as áreas da empresa em seguir os mesmos objetivos e saber se todas o Plano Orçamentário contempla todas as atividades da empresa, as entrevistadas afirmam que nem todas as áreas estão focadas nos mesmos objetivos, ainda trabalham individualmente, na empresa (B) e (C), o plano orçamentário são figuras ilustrativas, porém obrigatórias, que não contemplam todas as atividades da empresa. Na empresa (A) o orçamento é seguido, acompanhado e controlado com muita seriedade, sendo possível sua utilização para minimizar gargalos operacionais.

Os efeitos causados pelo Alinhamento Estratégicos são diversos e surgem pela necessidade de melhoria da gestão do negócio, a distribuição de informações, e limites operacionais de processos entre todas as áreas da organização, trazendo com benefícios redução de incertezas relacionado aos gargalos operacionais e todas outras operações ineficientes (Tallon, 2011).

Nem todos os departamentos estão focados nos mesmos objetivos, é

preciso um trabalho constante em trazê-los para o caminho que foi planejado, considerando que esse problema não só faz parte da organização do terceiro setor, mas também de todas outras organizações, sendo um problema de mercado em geral. (GERENTE DE CONTROLADORIA, EMPRESA (A)).

Os responsáveis pela construção do Sistema de Informação Gerencial nas duas empresas, (A) e (B), é construído pela controladoria, assim como a escolha de forma de trabalho, tecnologias, sendo responsável também por toda a construção de indicadores e relatórios, mesmo porquê a controladoria participa da formulação das estratégias da organização. Na empresa (C), que não tem um Sistema de Informação Gerencial construído, é a área de tecnologia da informação que define quais as tecnologias devem ser utilizadas, e os relatórios e indicadores são produzidos por várias áreas distintas da organização, causando a inexistência do Sistema de Informação Gerencial.

Affeldt e Vant (2009) afirmam que a estrutura de Alinhamento Estratégico pode ser tarefa dos responsáveis pela a estratégia do negócio, uma vez que dominam os processos. Porém existe outro modelo de alinhamento no qual a própria área de tecnologia define as ações para dar suporte à estratégia da organização, sendo capaz de determinar as estruturas tecnológicas, atribuindo liberdade para os executivos trabalharem somente nas dinâmicas de mercado, mas a estratégia de tecnologia da informação deve ser estruturada para acompanhar os objetivos do negócio, tornando-o rápido e fácil.

A controladoria dos hotéis é responsável pela construção do sistema de informação, que garante a existência de indicadores e relatórios gerenciais, e define a estratégia, garantindo que o Sistema de Informação Gerencial dos hotéis exista, a área de tecnologia não auxilia na tomada de decisão na escolha de ferramentas ou estruturas. (GERENTE DE HOTÉIS, EMPRESA (B)).

4.3 Sistema de Informação Gerencial

Com relação a demora de se obter informação, e se com a falta ou demora da informação as entrevistadas já tiveram prejuízo, a empresa (B) define que não há sinergia entre todas as informações da organização, são informações que ficam individualizada nas áreas, se tornando difíceis consegui-las no momento em que se necessita, sendo que já tiveram prejuízos por não terem informações no momento oportuno.

A empresa (A) afirma que não é possível tomar decisões sem informação. Então, todas as informações que a empresa necessita estarão à disposição sempre que necessário, o único prejuízo que se teve, foi quando a direção da empresa se antecipou em tomar uma decisão sem os responsáveis pela informação.

Na empresa (B) as informações não são fáceis de consegui-las, por ser espalhada individualmente nas áreas, não chegando no momento da tomada de decisão, há sim prejuízos por falta de informação.

Já a empresa (C), afirma que a maioria das decisões ocorrem sem informação alguma, causando sim prejuízos financeiros, sendo impossíveis de mensurá-los.

Na avaliação de Varela, Barbosa e Farias (2015), o uso da informação nos negócios e na tomada de decisão das organizações em tempo real tem um valor significativo. É preciso atribuir importância para que possa ser utilizado com eficiência em solucionar problemas. Para conhecimento, assim será possível o uso do Sistema de Informação Gerencial nos objetivos estratégicos da organização.

Tem que ter todas as informações, não é possível tomar decisão sem informação, a entidade já passou por situações de risco, quanto decidiram algo sem a presença da controladoria, ou seja, sem estudo prévio ou qualquer tipo de informação. (GERENTE DE CONTROLADORIA, EMPRESA (A)).

Quando questionado se as pessoas que trabalham na construção do fluxo de

informações então envolvidas nas estratégias da organização, nas empresas (A) e (B), é a controladoria que trabalha na construção da estratégia, é a área responsável pela construção da informação, mas na empresa (C), as pessoas envolvidas na construção do fluxo de informação não estão envolvidas com processos e com a estratégia, dificultando a construção do Sistema de Informação Gerencial.

Oliveira, Faleiros e Diniz (2015) afirmam que é evidente que Sistema de Informação Gerencial deve ser construídos por pessoas envolvidas no processo organizacional, para que se torne possível ser uma a ferramenta de gestão.

A controladoria que tem total conhecimento do Planejamento Estratégico em determinados níveis, é direcionadora para a construção do fluxo de informação. (GERENTE DE CONTROLADORIA, EMPRESA (A)).

Todas as empresas entrevistadas têm algum tipo de pesquisa interna ou externa para medir a satisfação de seus clientes, que são as informações afetivas e emocionais, mas somente na empresa (A), essas informações fazem parte do Sistema de Informação Gerencial. Nas demais empresas entrevistadas, é uma informação que não tem alinhamento com as demais.

Há muitas décadas já se esperava um sistema de informação capaz de raciocinar elementos afetivos, como o que o cliente procura, quer ou pensa, que isso pudesse ser utilizado no processo de decisão das organizações (Barthol & Vasarhelyi, 1975).

O Sistema de Informação Gerencial da entidade contempla pesquisas externa e interna, que são realizadas constantemente e servem como direcionador na tomada de decisão, fazendo parte das ferramentas de gestão. (GERENTE DE CONTROLADORIA, EMPRESA (A)).

Todas as organizações possuem mecanismos que suprem a necessidade informacional para o cliente, algumas com

mecanismos mais dinâmicos outros mais básicos, trata-se de sites, portais e aplicativos.

Sem dúvida na opinião das entrevistadas, a tecnologia é importante aliado na agilidade dos processos internos, controle da operação e otimização de recursos.

Com a evolução tecnológica e a informatização de seus processos, as organizações conseguem gerar um enorme volume de informações, para agilizar processos internos (Pereira et. al. 2016).

Sem dúvida, a tecnologia é um aliado na otimização de processos, desde que estejam muito bem mapeados e normatizados. (GERENTE DE CONTROLADORIA, EMPRESA (A)).

Com relação ao engajamento das pessoas no abastecimento de informação, nas empresas (A) e (B) todas as pessoas estão engajadas e preparadas para a alimentação da informação. Por ser empresa de terceiro setor não altera a necessidade de controlar toda a operação através de ferramentas estratégicas, na opinião da empresa (C) todo e qualquer tipo de empresa deve controlar todos seus processos, mas não é isso que acontece na organização, ainda deficiente o uso de tecnologia e preparação de pessoas para o controle total da operação.

O fato de ser empresa do terceiro setor não altera a necessidade do controle total da operação, assim afirmam todas as empresas entrevistadas, mas a empresa (A), acrescenta que há detalhes que ainda não consegue controlar, como desperdício de materiais e insumos.

Assim, Sistemas de Informação são ferramentas estratégica capazes de armazenar, transmitir e manipular informações, unindo valores humanos e organizacionais com a tecnologia, contribuindo para a melhora e eficiência das informações, e consequentemente com processos e controles internos. (Oliveira, Faleiros & Diniz, 2015).

Todas as pessoas estão engajadas e preparadas tecnicamente para o abastecimento de informação, mas para que isso ocorra é necessário normatização e padronização de

procedimentos. Há um processo que não conseguimos controlar, é o desperdício de alimentos (GERENTE DE CONTROLADORIA, EMPRESA (A)).

4.4 Terceiro Setor

Em se tratando de controle de processos, todas as empresas entrevistadas afirmam que, o fato de ser do terceiro setor impõe-se mais de um Sistema de Informação Gerencial, dadas as várias atividades distintas, sendo necessárias várias ferramentas tecnológicas para se controle de as atividades. Isso se faz necessário para que qualquer organização, que queira se tornem economicamente sustentável, pois todas as organizações têm suas particularidades.

Por serem entidades sem finalidade lucrativa os autores Oliveira, Ross e Altimeyer (2005) reforçam que o Terceiro Setor deve ser sustentável em suas ações, utilizando ferramentas de gestão, que em um outro viés são utilizadas para obtenção de lucro, mas ainda são ferramentas eficazes capazes de apoiar e conduzir essas organizações a se manterem economicamente sustentáveis.

Por ser empresa do terceiro setor, exige mais, por ter vários seguimentos diferentes dentro de uma mesma organização, assim é comum que se tenha diversos tipos de tecnologias diferentes, sendo difícil a construção do fluxo de informação. (GERENTE DE HÓTEIS, EMPRESA (B)).

Com relação a construção de indicadores em empresas de terceiro setor, a empresa (B) afirma que por ser empresa de terceiro setor, a cultura dessas organizações afeta a importância da existência dos indicadores, mas mesmo assim são construídos e controlados. Em situação distinta a empresa (A) afirma que por ser empresa do terceiro setor, não se altera a necessidade de existência de indicadores de desempenho, sendo base necessária para o gestor gerir um negócio seja qual for. Já na empresa (C) não é realizada a análise de indicadores de desempenho pela falta de importância e falta de sistema.

Por não serem conduzidas por pessoas habilitadas para gestão do negócio, Drucker (1994) deixa clara a falta de importância nos índices de desempenho da organização, mesmo porque quando se trata de atividades sociais são mais difíceis de se mensurar, por falta de profissionalização e por se tratar de informações muitas vezes não numéricas e sim sentimentais.

Os indicadores de desempenho são construídos, construídos através de dados armazenados em tecnologias e consolidadas, trabalhos posteriormente nos dados. Por ser uma entidade do terceiro setor, é comum que isto afete a construção da informação, o grau de importância aos indicadores de desempenho é minimizado. (GERENTE DE HÓTEIS, EMPRESA (B)).

O fato de ser empresa do terceiro setor não afeta a construção da informação, o gestor deve ter um painel de controle, onde demonstra todos os indicadores da empresa, somente desta forma é possível minimizar riscos, os indicadores são construídos através de ferramentas sistêmicas e pessoas capazes de transformar dados em informações. (GERENTE DE CONTROLADORIA, EMPRESA (A)).

4.5 Planejamento Estratégico no Terceiro Setor

O objetivo de todas as empresas entrevistadas é o mesmo, manter a organização economicamente sustentável, o controle desses objetivos ocorre através de ferramentas sistêmicas capazes de gerar informações e também pessoas capacitadas que transformam informações em conhecimento.

Por serem entidades sem finalidade lucrativa os autores Oliveira, Ross & Altimeyer (2005) reforçam que o Terceiro Setor deve ser sustentável em suas ações, utilizando ferramentas de gestão, que em um outro viés são utilizadas para obtenção de lucro, mas ainda são ferramentas eficazes capazes de apoiar e conduzir essas organizações a se manterem economicamente sustentáveis.

5 CONCLUSÃO

O Sistema de Informação Gerencial consiste em fluxo de pessoas, processos e tecnologias, que são capazes de transformar dados em informação, e transformando informação em conhecimento, considera pessoas capacitadas, processo mapeados e normatizados e tecnologias preparadas para serem utilizadas como ferramentas. Sendo utilizado para controlar analisar e observar a estratégia, assim não faz sentido ter estratégias se não houver ferramentas que observa o ambiente. Mas para o sucesso do Planejamento Estratégico e Sistema de Informação Gerencial, é preciso que ocorra a sinergia entre os dois pilares, isso se chama Alinhamento Estratégico.

O objetivo desta pesquisa foi compreender se o Sistema de Informação Gerencial está alinhado a sua estratégia em empresas do terceiro setor com atividade hoteleira.

A pesquisa conclui que há vários obstáculos e quebras de paradigmas em empresas de terceiro setor tem como desafios, a falta de planejamento, controle de operação, conflitos de relacionamento, entre a gestão organizacional e a formação da Diretoria Executiva.

Isso afeta a construção de uma operação mais profissional, o crescimento da organização e seus planos.

Pode-se dizer que o alinhamento entre a estratégia e o Sistema de Informação Gerencial em empresas do terceiro setor com atividade hoteleira existe, mas ainda com muitas resistências culturais que faz parte deste setor. Apenas em uma das instituições foi identificado uma estrutura do alinhamento

entre o Sistema de Informação Gerencial e o Planejamento Estratégico.

Na empresa (A) é possível afirmar que existe o Alinhamento Estratégico entre o Sistema de Informação Gerencial e o Planejamento Estratégico, contando com uma estrutura bem construída e sólida, mesmo assim com algumas resistências, em um grau menor em comparação a outras organizações,

Contribuição gerencial da pesquisa demonstra a importância da existência do Alinhamento Estratégico nas organizações, mesmo sendo do terceiro setor, necessitam de uma estrutura profissional, estruturas alinhadas com a estratégia da organização, auxiliando o crescimento da organização, minimiza conflitos, riscos, e aumentando sua capacidade operacional e estratégica.

Contribuição teórica da pesquisa mostra uma abordagem no terceiro setor relacionado à atividade hoteleira. Também apresenta evidências de que a formação dos dirigentes das entidades do terceiro setor é uma variável importante para conseguir o Alinhamento Estratégico.

Limitações o fato de ter estudado apenas três empresas e isso não permite fazer inferências dos dados.

Como estudos futuros, sugere-se compreender como a Governança Corporativa, que de modo geral é o sistema que consiste em uma organização de relacionamento entre partes interessadas ao crescimento e manutenção da organização, para o terceiro setor, a necessidade deste estudo se dá pela maior dificuldade de evolução dos planos organizacionais, que é a problemática da formação da Diretoria Executiva e suas ações, colocando em conflito o relacionamento com a gestão da organização.

REFERÊNCIAS

- Affeldt, F. S., & Vanti, A. A. (2009). Alinhamento estratégico de tecnologia da informação: análise de modelos e propostas para pesquisas futuras. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 6(2), 203-226. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/download/3595>. doi: 10.4301/S1807-17752009000200004.
- Alves, J. N., Silva, T. B., Tavares, C. E. M., & Dal-soto, F. (2013). A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 7(2), 80-100. Recuperado de <http://faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/676/pdf>. doi: 10.6034/676
- Barthol, R. P., & Vasarhelyi, M. A.. (1975). Resistência à implantação de sistemas de informação gerencial. *Revista de Administração de Empresas*, 15(2), 27-34. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v15n2/v15n2a03.pdf>. doi: 10.1590/S0034-75901975000200003.
- Bhattacharyya, S. S., Jha, S., & Fernandes, C. (2015). Expounding the Structural Elements of Strategic Planning in the Emerging Indian Market Context. *Vision*, 19(4), 357-365. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0972262915610954>.
- Bolzan, L. M., Kubota, F. I., & Löbler, M. L. (2014). Alinhamento operacional de Sistemas de Informação: uma alternativa para a melhoria dos serviços prestados pelo setor hoteleiro. *Turismo em Análise*, 25(1), 102-130. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rta/article/download/80700/84355>. doi: 10.11606/issn.1984-4867.v25i1p102-130.
- Brodbeck, A. F., & Hoppen, N. (2003). Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 9-33. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a02.pdf>. doi: 10.1590/S1415-65552003000300002.
- Canépa, P. C. V., Rigoni, E. H., & Brodbeck, A. F. (2008). Práticas de alinhamento estratégico: um estudo exploratório em organizações industriais e de serviços. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(1), 107-129. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ram/v9n1/a06v9n1.pdf>.
- Cao, Q., Baker, J., & Hoffman, J. J. (2012). The role of the competitive environment in studies of strategic alignment: a meta-analysis. *International Journal of Production Research*, 50(2), 567-580. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207543.2010.538742>. doi: 10.1080/00207543.2010.538742.
- Damke, E. J., Silva, E. D., & Walter, S. A. (2011). Sistemas de controle e alinhamento estratégico: proposição de indicadores. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, 4(1), 65-87. Recuperado de <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/540/630>. doi: 10.19177/reen.v4e1201165-87.
- Drucker, P. F. (1994). *Administração de organizações sem fins lucrativos – princípios e práticas*. São Paulo: Editora Fundação Vanzolini.
- Ensslin, L., & Vianna, W. B. (2007). Adaptação de ferramentas gerenciais para gestão no Terceiro Setor: relevância do Balanced Scorecard - uma simulação. *Revista de Economia e Administração*, 6(1), 69-82. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/download/25897>.

Estender, A. C., Freitas, L. R., & Carvalho, A. (2007). Balanced Scorecard no Processo de Integração do Terceiro Setor. *Revista Terceiro Setor*, 1(1), 22-29. Recuperado de <http://revistas.ung.br/index.php/3setor/article/download/74/199>.

Estrada, R. J. S., & Almeida, M. I. R. (2007). A eficiência e a eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, 9(19), 147-178. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/download/1784/12691>. doi: 10.5007/%25x

Fernandes, A. G., Furtado, R. P. M., & Ferreira, P. A. (2016). Aplicação do balanced scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o Caso DAE/Ufla. *Revista Economia & Gestão*, 16(42), 218-244. Recuperado de <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2016v16n42p218/9417>. doi: 10.5752/P.1984-6606.2016v16n42p218-244

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projeto de pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas.

Gnan, L., Songini, L., & Malmi, T. (2011). Special Issue The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 2, 52-53. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1877858513000260>. doi: 10.1016/j.jfbs.2013.04.002

Gonçalves, A. P., Bruno, M. A. C., Pólo, E. F., & Corrêa, H. L. (2010). Estratégia de terceirização de sistemas de informação e de alinhamento estratégico entre negócios e TI. *Gestão & Regionalidade*, 26(77), 18-32. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/download/3306>.

Gonzalez Jr., I. P., Fialho, S. H., & Santos, E. M. D. (2016). Avaliação dos sistemas de informação nas organizações: um estudo de caso em empresas do comércio varejista da cidade de Cruz das Almas – BA. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(2), 20-36. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/download/40941>. doi: 10.18815/navus.v6i2.332

• Hua, G. B. (2007). Applying the Strategic Alignment Model to Business and ICT Strategies of Singapore's Small and Medium-Sized Architecture, Engineering and Construction Enterprises. *Journal Construction Management and Economics*, 25, 157-169. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01446190600827041>. doi: 10.1080/01446190600827041

Joia, L. A., & Souza, J. G. A. (2009). Articulando modelos de alinhamento estratégico de tecnologia da informação. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(2), 252-269. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v7n2/a06v7n2.pdf>. doi: 10.1590/S1679-39512009000200006.

Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353-370.

Kich, J. I. F., Simon, V. P., Pereira, M. F., & Costa, A. M. (2012). Relações de poder no processo de planejamento estratégico. *Revista de Administração FACES Journal*, 11(2), 85-106.

Leite, F. T & Rodrigues, E. D.. (2006). Planejamento estratégico – uma oportunidade para a participação. *Revista Gestão e Planejamento*, 1(13), 32-45. Recuperado de <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/203/211>.

Löbler, M. L., Bobsin, D., & Visentini, M. S. (2008). Alinhamento entre o plano de negócio e o plano de tecnologia de informação das empresas: análise comparativa através dos níveis de maturidade e fatores críticos de sucesso. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, 5(1), 37-60. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/jistm/v5n1/04.pdf>. doi: 10.4301/S1807-17752008000100003.

Luiza, J. M. S., Silva, R. F. B., Silva, P. M. L., & Balloni, A. J. (2016). Management information systems and technologies in public hospitals. *Journal of Management Science and Information Technology*, 21-38. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/viewarticle/reader?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjjsfk5Ie46bJtqqvTbak63nn5Kx95uXxjL6qrUm3pbBIr66eSa%2bws0m4prE4v8OkjPDX7Ivf2fKB7eTnfLujt0uyrbZRt6%2bvPurX7H%2b75vJF4Oi kfOCz4I3mnPJ55bO%2fZqTX7FWvp7FMtK%2bvTrCc5Ifw49%2bMu%2bbifsTr6oTS2%2faM&vid=2&sid=6d9ab45a-a24c-412b-a461-4c139875558b@sessionmgr102>.

Manville, G., & Broad, M. (2013). Changing times for charities, performance management in a third sector housing association. *Public Management Review*, 15(7), 992-1010. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2012.761722>. doi: 10.1080/14719037.2012.761722

Mchantton, P. A., Bradshaw, W., Gallagher, P. A., & Reeves, R. (2011). Results from a strategic planning process benefits for a nonprofit organization. *Nonprofit Management & Leadership*, 22(2), 233-249. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/nml.20051>. doi: 10.1002/nml.20051

Morgan, L., & Benedicto, G. C. (2009). Um estudo sobre a controladoria em organização do terceiro setor na região metropolitana de Campinas. *Revista de Administração da UNIMEP*, 7(1), 111-133. Recuperado de <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/95/388>. doi: 10.15600/1679-5350/rau.v7n3p111-133

O'Brien, J. A., & Marakas, G. M. (2008). Management Information Systems. *Dias Technology Review*, 4(2), 102-111,.

Oliveira, B., Ross, E. S., & Altimeyer, H. Y. (2005). Proposta de Planejamento Estratégicos para Instituições Sem Fins Lucrativos. *Revista da FAE*, 8(1), 69-80. Recuperado de <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/376/260>.

Oliveira, L. C. P., Faleiros, S. M., & Diniz, E. H. (2015). Sistemas de informações em políticas sociais descentralizadas: uma análise sobre a coordenação federativa e práticas de gestão. *Revista de Administração Pública*, 49(1), 23-46. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n1/0034-7612-49-01-00023.pdf>. doi: 10.1590/0034-76121675

Oliveira, C. M. (2010). Impact of the alignment between the strategic and operational levels of a manufacturing enterprise. *International Journal of Production Research*, 48(4), 1195-1215. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207540802534723>. doi: 10.1080/00207540802534723

Pereira, M. F., & Kich, J. I. F. (2009). A relação entre a Cultura Organizacional e o processo de planejamento estratégico: um estudo de caso em uma empresa norte-americana. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 8(2), 58-79. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/download/5746>. doi: 10.5585/riae.v8i2.1637

Pereira, R. M., Castro, S. O. C., Marques, H. R., Botelho, L. H. F., Silva, T. S., & Freitas, A. F. (2016). A Informatização de Processos em uma Instituição Pública: O Caso da Universidade Federal de Viçosa. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(1), 17-29. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/download/39701>.

Santos, J. A., & Monteiro, A. O. (2004). Alinhamento estratégico e controle financeiro: uma análise em empresas públicas de informática no Brasil. *Revista Gestão & Planejamento*, 1(10), 35-47. Recuperado de <http://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/187/191>.

Santos, V. C. B. D., Santos, C. A. D., & Belluzzo, R. C. B. (2016). A Competência em informação em articulação com a inteligência competitiva no apoio ao alinhamento estratégico das informações nas organizações. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 6(N. Especial), 45-60. Recuperado de <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/27388/14771>.

Tallon, P. P. (2011). Value Chain Linkages and the spillover effects of strategic information technology alignment: a process-level view. *Journal of Management Information Systems*, 28(3), 9-44. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/MIS0742-1222280301>.

Valente, A. S. (2014). Indicadores de Desempenho como ferramenta de Alinhamento Estratégico – A experiência do Senac Paraná. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, 13(4), 33-43. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/download/34559>.

Varela, A. V., Barbosa, M. L. A., & FARIAS, M. G. G. (2015). Abordagem cognitiva para gestão do planejamento estratégico nas organizações. *Perspectiva em Gestão e Conhecimento*, 5(2), 49-68. Recuperado de <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/22890/14384>.

Viana, M. A. N. (2016). O Papel da Gestão Documental nos Processos de gestão do conhecimento. *Future Studies Research Journal*, 8(2), 3-27. Recuperado de <https://www.revistafuture.org/FSRJ/article/view/209/356>. doi: 10.24023/FutureJournal/2175-5825/2016.v8i2.209

Williams, P. (2001). Information security governance. *Information Security Technical Report*, 6(3), 60-70. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1363412701003090>. doi: 10.1016/S1363-4127(01)00309-0

Wu, S. P., Straub, D. W., & Liang, T. P. (2015). How information technology governance mechanisms and strategic alignment influence organizational performance: insights from a matched survey of business and TI Managers. *Journal of Management Information Systems*, 39(2), 497-518. Recuperado de <https://misq.org/how-information-technology-governance-mechanisms-and-strategic-alignment-influence-organizational-performance-insights-from-a-matched-survey-of-business-and-it-managers.html>.

Yeung, A. K., & Connell, J. (2006). The application of niven's balanced scorecard in a not-for-profit organization in hong kong: what are the factors for success? *Journal of Asta Business Studies*, 23-33. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/15587890680001302>. doi: 10.1108/15587890680001302

APÊNDICE A

Assunto	Sub	Autor	Questões
Planejamento da Estratégico	Objetivos Estratégicos	Fernandes, Furtado e Ferreira (2016)	A organização define objetivos estratégicos para o ano ou outro período? Há um processo formal para a elaboração? Existe informação suficiente para elaboração destes objetivos?
	Análise de ambiente	Affeldt e Vant (2009)	Seu sistema de informação gerencial lhe permite avaliar os ambientes internos da organização? Seu sistema de informação gerencial lhe permite avaliar os ambientes externos da organização?
		Rizzatti, Pereira e Amaral (2012), Quadros <i>et. al.</i> (2014)	Quais variáveis do ambiente interno afetam os objetivos estratégicos? Quais variáveis do ambiente externo afetam os objetivos estratégicos?
	Cultura Organizacional	Rizzatti, Pereira e Amaral (2012)	Como a cultura organizacional afeta os objetivos estratégicos da organização? Como a cultura organizacional afeta a execução da estratégia?
	Liderança na execução da estratégia	Leite e Rodrigues (2006)	Como a liderança afeta o atingimento dos objetivos da empresa? Como a liderança afeta a execução da estratégia?
	Planejamento da Estratégia	Rizzatti, Pereira e Amaral (2012)	Quais são as principais dificuldades na elaboração dos planos da organização?
	Execução da Estratégia	Varela, Barbosa e Farias (2015)	Quais são os principais fatores que afetam execução dos planos da organização?
	Controle da Estratégia	Gnan, Songini e Malmi (2011)	Há algum tipo de mecanismo para verificar se os planos estão sendo executados conforme planejado? Mecanismos que mantem informação suficientes para observar o que foi planejado?
Alinhamento Estratégico	Execução da Estratégia	Olvera (2010)	Qual é a maior dificuldade encontrada pela organização em fazer com que todos os departamentos tenham um mesmo foco/objetivo? Pode-se dizer que os objetivos estratégicos da organização e o sistema de informação gerencial estão alinhados?
	Tecnologia	Gonçalves <i>et al.</i> (2010)	As empresas têm todas as informações necessárias? Os sistemas utilizados são desenvolvidos pela empresa ou comprados no mercado? Vocês entendem que o sistema está alinhado com os processos e necessidades da organização? Vocês entendem que os sistemas são tecnologicamente e legalmente atualizados?

Alinhamento entre Planejamento Estratégico e Sistema de Informação Gerencial: Estudo em Empresas do Terceiro Setor com Atividade Hoteleira

	Informação	Gonçalves <i>et al.</i> (2010)	Quais são as principais consequências do alinhamento /q falta de alinhamento entre os planos estratégicos e o sistema de informação? Você entende que todos os processos considerados estratégicos para o sucesso da organização são contemplados pelo seu sistema de informação?
	Sistemas	Rezende (2003)	As informações geradas pelos sistemas de informações gerenciais afetam as decisões na operação do hotel? Há muitas informações que são controladas ou gerenciadas fora do sistema de informação da empresa?
		Joia e Souza (2009)	A construção dos indicadores e relatórios é afetada pelo seu sistema de informação gerencial? Você entende que a organização consegue acompanhar todos os itens relacionados aos seus planos pelos indicadores e relatórios existentes?
	Processos	Tallon (2011)	Você entende que os departamentos estão focados nos mesmos objetivos? O orçamento da organização contempla os principais planos da organização?
	Pessoas	Affeldt e Van (2009)	Qual área da organização é responsável por garantir o alinhamento estratégico entre o sistema de informação e os planos da organização? Quem é responsável por criar os principais indicadores e relatórios gerenciais?
Sistema de Informação Gerencial	Tempo de informação	Varela, Barbosa e Farias (2015)	No momento da tomada de decisão, as informações estão disponíveis? Se não, normalmente quão difícil é consegui-las? A organização já teve algum prejuízo financeiro ou operacional por demora em conseguir informação?
	Pessoas	Oliveira, Faleiros e Diniz, 2015	Pessoas que constroem o fluxo de informações, tem conhecimento dos objetivos estratégicos?
	Clientes	Barthol e Vasarhelyi (1975)	Você acredita que o sistema de informação existente na empresa é capaz de armazenar informações além de numéricas ou processuais, como afetivas e emotivas?
			Seu sistema é preparado para suprir as necessidades de informações dos seus clientes? Como?
	Processos	Pereira <i>et al.</i> (2016)	Você entende que o uso de tecnologias otimiza de alguma forma os processos internos? Você entende que o uso de tecnologias promove um controle maior dos processos?
Informação	Oliveira, Faleiros e Diniz, 2015	Quem participa na construção do fluxo de informações? As pessoas estão engajadas com a alimentação das informações no sistema de informação?	
Terceiro Setor	Controles		Considerando todos os processos da organização, você entende que a maioria deles são contemplados pelo sistema de informação? Há processos que devem ser controlados ou não devem ser controlados por ser uma empresa do terceiro setor?
	Sistemas	Oliveira, Ross e Altimeyer (2005)	Como um sistema de informação ajuda a organização se manter economicamente sustentável? O fato de ser uma empresa do terceiro setor, exige mais ou menos de um sistema de informação?
	Tomada de decisão	Drucker 1994	Como são construídos os indicadores de desempenho como fonte de informação para tomada de decisão da sua organização? O fato de ser uma organização do terceiro setor afeta a construção da informação?

Alinhamento entre Planejamento Estratégico e Sistema de Informação Gerencial: Estudo em Empresas do Terceiro Setor com Atividade Hoteleira

PE no terceiro setor	Controles	Oliveira, Ross e Altimeyer (2005)	Quais são os principais objetivos à serem alcançados pela organização em que trabalha? Como são gerados os controles desses objetivos?
	Informações	Barthol e Vasarhelyi (1975)	Por ser uma organização do terceiro setor, em suas atividades muitas vezes não geram somente informações numéricas ou quantitativas. Quais são as informações não financeiras registradas/controladas?