



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOSIANE ALBARA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
O CASO DA EMPRESA X SYSTEMS**

**CHAPECÓ
2016**

JOSIANE ALBARA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
O CASO DA EMPRESA X SYSTEMS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração

Orientador: Prof^o. Me Sérgio Begnini

CHAPECÓ

2016

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Albara, Josiane

Proposta de Planejamento Estratégico:: O Caso da
Empresa X Systems/ Josiane Albara. -- 2016.
119 f.

Orientador: Sergio Begnini.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Chapecó, SC, 2016.

1. Administração Estratégica. 2. Planejamento
Estratégico. 3. Software e Serviços. I. Begnini, Sergio,
orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III.
Título.

JOSIANE ALBARA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DA EMPRESA
X SYSTEMS**

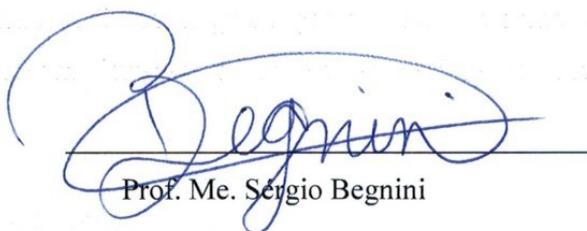
Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Me. Sérgio Begnini

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:

17/06/2016

BANCA EXAMINADORA


Prof. Me. Sérgio Begnini


Prof.ª Leani Lauemann Koch


Prof. Dr. Fabrício Simplicio Maia

Dedico este trabalho aos meus pais Claudi e Clairece, pelo carinho, apoio e compreensão que recebi.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por guiar e iluminar meu caminho, me dando forças durante esta caminhada.

A minha família, principalmente aos meus pais Claudi e Clairce, agradeço pelo incentivo recebido para que eu pudesse atingir meus objetivos, sempre dedicando muito amor e compreensão. Obrigada por tudo.

Ao meu esposo Laurivan, pela paciência nos dias estressantes, por todo companheirismo e incentivo, principalmente nas madrugadas de estudo, pelo amparo nos momentos difíceis e pelos inúmeros momentos felizes compartilhados.

Aos meus colegas do curso de administração, principalmente ao Cassiano e a Rubia, que nunca me deixaram desistir e ao longo destes cinco anos demonstraram amizade, carinho e me incentivaram em todos os momentos.

Ao meu orientador Sergio Begnini, agradeço pelo apoio, pela paciência, pelas ideias, por todo o conhecimento transmitido, pelas horas dedicadas as orientações e pelo seu comprometimento com a realização deste estudo. Muito obrigada.

Agradeço aos professores do curso de Administração da UFFS, pelo conhecimento, pelas experiências transmitidas, pelo comprometimento com o processo de ensino que foram muito importantes para a meu crescimento acadêmico e profissional.

Aos diretores da empresa X Systems que visualizaram a importância deste estudo e permitiram o seu desenvolvimento, dedicando seu tempo para a coleta dos dados.

Por fim agradeço, à todos, que de alguma maneira contribuíram para a realização deste estudo e para a meu crescimento acadêmico e profissional.

RESUMO

Na realidade atual, a vantagem competitiva é de grande relevância para as empresas se manterem no mercado. O planejamento estratégico auxilia os gestores nas tarefas de analisar o ambiente e favorecer a posição da organização, através de práticas condizentes com a realidade de mercado e interna da empresa. Dessa forma as empresas que desenvolvem o planejamento estratégico podem atingir seus objetivos e antecipar-se frente aos problemas possibilitando maior vantagem competitiva. Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para a empresa X Systems. O estudo configura-se de acordo com os objetivos como aplicada e descritiva, quanto aos procedimentos de coleta e fontes de informação trata-se de um estudo de caso, pesquisa de campo, bibliográfica e documental e a pela natureza dos dados trata-se de uma pesquisa qualitativa. Os procedimentos de coletas foram, entrevistas semiestruturada aplicadas com os diretores da empresa, questionário com os funcionários, documental através dos nos documentos da empresa e sites institucionais, sendo que a análise dos dados ocorreu através da análise de conteúdo. Os resultados do presente estudo apontam para uma proposta de implantação do planejamento estratégico, visto que a empresa se encontra em um estágio onde a postura estratégica é de crescimento, por apresentar oportunidades, mas ao mesmo tempo possuir muitos pontos Fracos. Diante disso as estratégias visam trabalhar seu ambiente interno, diminuindo os pontos fracos, ao mesmo tempo em que são aproveitadas as oportunidades que o mercado está oferecendo. A finalidade é auxiliar no desenvolvimento da organização, adequando às estratégias conforme a sua realidade.

Palavras-Chaves: Administração estratégica. Planejamento estratégico. *Software* e serviços

ABSTRACT

In the current reality, the competitive advantage is of great importance for companies to stay on the market. Strategic planning helps managers the task of analyzing the environment and promote the organization's position through practices consistent with the market reality and internal company. Thus companies developing strategic planning can achieve your goals and to anticipate with the problems allowing greater competitive advantage. In this context, this study aims to develop a strategic planning proposal for the company X Systems. The study set up in accordance with the objectives as applied and descriptive, as the procedures for collection and information sources it is a case study, field research, literature and documents and the nature of the data it is about a qualitative research. collection procedures were semi-structured interviews applied to the directors of the company, questionnaire with employees, documents through the company documents and institutional sites, and data analysis occurred through content analysis. The results of this study point to a strategic planning implementation of the proposal, as the company is in a stage where the strategic posture is growth, to present opportunities, but at the same time have many weaknesses. Thus the strategies aim to work your internal environment, reducing weaknesses at the same time they are taken advantage of the opportunities the market is offering. The purpose is to assist in the development of the organization, adapting the strategies according to their reality.

Keywords: Strategic administration. Strategic planning. Software and services

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo da administração Estratégica	24
Figura 2 - Etapas da Administração Estratégica e Sua Implementação	26
Figura 3 - Momentos do processo de planejamento estratégico	27
Figura 4 - Os três níveis de estratégia nas organizações	38
Figura 5 - O Mercado Mundial de Software e Serviços - 2014 (US\$ Bilhões).....	49
Figura 6 - Estrutura da Organização do Trabalho	58
Figura 7 - Estatísticas Facebook.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas da Análise Setorial.....	33
Quadro 2 - <i>Checklist</i> para analisar as forças e fraquezas organizacionais	36
Quadro 3 - Posturas estratégicas das empresas	59
Quadro 4: Quadrante das Oportunidades	72
Quadro 5: Quadrante das Ameaças	72
Quadro 6: Quadrante Pontos Fortes	73
Quadro 7: Quadrante Pontos Fracos.....	73
Quadro 8 - Matriz SWOT quadrante pontos fortes com oportunidades.....	75
Quadro 9 - Matriz SWOT Quadrante pontos fracos com oportunidades	76
Quadro 10 - Matriz SWOT Quadrante pontos fortes com ameaças	77
Quadro 11 - Matriz SWOT Quadrante pontos fracos com ameaças	78
Quadro 12 - Definição de Estratégias.....	79
Quadro 13 - Ação utilização do Facebook Ads.....	82
Quadro 14 – Ação utilização do Google Adwords.....	83
Quadro 15 – Ação participação em Feiras e Eventos.....	84
Quadro 16 – Ação desenvolvimento do módulo de serviços	84
Quadro 17 – Ação venda de Consultoria.....	85
Quadro 18 – Ação elaborar programa de treinamento e desenvolvimento	86
Quadro 19 – Ação controle de respostas de atendimentos com retorno.....	87
Quadro 20 – Ação analisar o tempo para a realização dos atendimentos.....	88
Quadro 21 – Ação elaborar um sistema para críticas e avaliações.....	88
Quadro 22 – Ação testar as versões do software	89
Quadro 23 – Ação Identificação das necessidades de Mercado	90
Quadro 24 – Ação plano de metas e recompensas por produtividade.....	91
Quadro 25 – Ação elaborar um programa de sugestões internas	92
Quadro 26 – Ação espaço para descanso e lanches gratuitos.....	92
Quadro 27 – Ação implantação do MPS-Software	93
Quadro 28 – Ação implantação do MPS-Serviços	94
Quadro 29 - Ação analisar custo da prestação de serviços e implantações.....	95
Quadro 30 – Ação realização de demonstrativos financeiros.....	96
Quadro 31 - Ação realização de indicadores financeiros e econômicos	96

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - % de Mercado das Empresas do Sistema Integrado de Gestão (ERP)	67
--	----

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

- ABES - Associação Brasileira de Empresas de *Software*
- BRASSCOM - Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação
- CERN – Centro Europeu de Pesquisa Nuclear
- FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
- IBSS – Indústria Brasileira de *Software* e Serviços
- MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia
- MPS.BR – Melhoria Processo de *Software* Brasileiro
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SEPIN – Secretária de Política em Informática
- SOFTEX - Associação para Promoção da Excelência do *Software* Brasileiro
- SWOT – *Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*
- TI - Setor de Tecnologia da Informação
- WMS - *Warehouse Management System*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA E PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	Objetivo Geral	15
1.1.2	Objetivos Específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: EVOLUÇÃO E CONCEITOS	19
2.2	PLANEJAMENTO	20
2.2.1	Níveis de planejamento Organizacional	21
2.2.2	Planejamento Estratégico	22
2.2.3	Metodologias de Planejamento Estratégico	24
2.2.4	Diagnóstico Estratégico	28
2.2.5	Declaração de Valores, Missão, Visão e Fatores Críticos para o Sucesso	28
2.2.6	Análise de ambiente	31
2.2.6.1	Análise do Ambiente Externo	31
2.2.6.2	Análise do Ambiente Interno	35
2.2.7	Matriz SWOT	36
2.2.8	Estratégias	37
2.2.9	Implantação e controle	43
2.3	EMPRESAS DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	46
2.3.1	Setor de Tecnologia de Informação	46
2.3.2	Empresas de <i>Software</i> e Serviços	48
3	METODOLOGIA	52

3.1	CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO	52
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	53
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	54
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	56
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	60
4.1	VALORES, MISSÃO, VISÃO E FATORES CRÍTICOS.....	61
4.2	ANÁLISE DE AMBIENTE.....	62
4.2.1	Análise do Ambiente Externo.....	62
4.2.2	Análise do Ambiente Interno	66
4.3	MATRIZ SWOT	71
4.4	OBJETIVOS E METAS.....	80
4.5	IMPLANTAÇÃO.....	81
4.6	CONTROLE E AVALIAÇÃO	97
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
	REFERÊNCIAS	107
	APÊNDICE A – Questionário	112
	APÊNDICE B – Entrevista.....	117

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a delimitação do tema e problema, objetivos geral e específicos, justificativa do estudo e a estrutura do trabalho.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA E PROBLEMA

A administração estratégica oferece mecanismos para que a organização obtenha conhecimentos a respeito da sua situação atual possibilitando atuar pró-ativamente no ambiente. Para Barney e Hesterly (2011 p. 4) “o processo de administração estratégica é o conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas”.

O mercado está em constante mutação, tornando-se mais competitivo e inovador, porém este cenário ainda é uma grande barreira para as empresas se manterem no mercado, principalmente para as micro e pequenas empresas. Conforme declara o Presidente Nacional do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Luiz Barreto, as micro e pequenas empresas estão progredindo e apresentando melhores índices de taxa de sobrevivência. Para o autor as empresas ainda têm o desafio de tornarem-se mais competitivas para conseguir enfrentar a concorrência, que por sua vez está cada vez maior e mais dinâmica. Um dos caminhos apontados é a inovação, não só em tecnologias, mas em processos que possibilitem o aumento da eficiência e a redução dos custos (FRABRIS, 2011).

Em um segmento que apresenta níveis altos de crescimento, a competitividade ganha destaque ainda maior, sendo imprescindível à organização se sobressair perante o concorrente. Realidade esta encontrada no setor de tecnologia da informação (TI), que mesmo apresentando um pequeno declínio de investimentos, ainda deixa o Brasil na lista dos países com maior crescimento setorial, se mantendo na 7ª posição no ranking mundial de investimentos em TI, movimentando 60 bilhões de dólares em 2014, conforme dados da Associação Brasileira de Empresas de *Software* (ABES, 2015).

Para antecipar-se com relação aos concorrentes, diante dessa realidade de mercado, o gestor pode amparar-se em ferramentas que lhe ofereçam apoio. Como enfatizado por Gracioso (2007) apenas uma empresa que possui um bom sistema de planejamento estratégico, pode adiantar-se perante seus concorrentes, em um mercado que está sujeito a mudanças inesperadas, bem como desenvolver estratégias competitivas que estejam

condizentes com o ambiente, no tempo necessário para asseverar o sucesso. Dessa forma ao contrário do que muitos pensam não é sorte muitas organizações saírem na frente dos demais quando aparece uma oportunidade, trata-se do fruto da sua determinação e planejamento para superar a concorrência.

Na visão de Pagnoncelli e Vasconcelos Filho (1992, p.10), “o planejamento estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro”.

Portanto pode-se dizer que o planejamento estratégico é essencial para o futuro das organizações, possibilitando a realização do diagnóstico da situação em que a empresa se encontra, demonstrando pontos em que terá vantagens ou sofrerá dificuldades. Assim a organização antecipa-se frente ao mercado e identifica melhorias necessárias em seus processos, conquistando dessa forma seu diferencial competitivo. Diante deste contexto o problema de pesquisa pode ser apresentado em uma questão, a saber: **Como deve ser desenvolvido o planejamento estratégico para a empresa X Systems?**

1.2 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Buscando responder o problema de pesquisa, o principal objetivo deste trabalho é desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para a empresa X Systems.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a. Analisar e redefinir a missão, visão, valores e fatores críticos para o sucesso;
- b. Identificar as oportunidades e ameaças da organização;
- c. Identificar os pontos fortes e fracos da empresa;
- d. Elaborar objetivos, metas e planos de ações para a empresa.
- e. Determinar formas para controle e avaliação do planejamento

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa de uma pesquisa consiste da explanação dos motivos para a sua existência. Conforme exposto por Roesch (2012), ela deve ser composta por três pontos de vista: sua oportunidade, importância e viabilidade.

Para a comunidade acadêmica este estudo se justifica, pela oportunidade de criar maiores relações entre a teoria e a prática aprofundando ambas no ambiente empresarial. Como também possibilita fazer o levantamento dos conceitos do tema, favorecendo para abordagens futuras.

Esse estudo também oferece a oportunidade para que as empresas percebam o valor do planejamento estratégico para o bom desempenho perante o mercado. Robbins (2000 p. 118), cita que como o planejamento obriga os gestores a “antecipar-se, considerar o impacto da mudança e desenvolver respostas apropriadas, [...] reduz a incerteza e esclarece as consequências das medidas que os gerentes podem tomar com respeito a mudança”

Quanto à importância para a sociedade, este estudo se justifica pela demonstração de como podem ser aplicados os conceitos do planejamento estratégico na prática. Onde as organizações podem planejar-se e inovar, de modo a proporcionar produtos e serviços inovadores à sociedade. Uma vez que eles podem ser usados não somente em empresas que visam lucro, mas em empresas públicas e do terceiro setor, favorecendo o desenvolvimento da sociedade como um todo. Pereira (2010) cita que o planejamento é válido para todos os tipos de organização, sejam públicas, privadas ou não governamentais (ONGs).

Quanto à relevância, o planejamento estratégico pode ser percebido como uma ferramenta poderosa, para auxiliar as organizações, visto que possibilita alinhar aonde a empresa quer chegar com a realidade de mercado. Também auxilia a desenvolver estratégias tendo em vista as situações de risco, retorno, oportunidades, em um ambiente inovador onde as mudanças ocorrem de forma rápida. Na concepção de Daft (2010), o planejamento estratégico atingiu maior preponderância nas organizações no mundo atual. Diante da globalização, avanços tecnológicos, desregulamentação, estilos de vida e demografia em constante mudança, os gestores tornam-se responsáveis pelo posicionamento das empresas nesse ambiente para conseguir o sucesso.

Tavares (2010) explica que a gestão estratégica permite que as ações sejam realizadas com o ambiente a favor da organização. Com o processo de decisão de forma proativa, alinhando as estratégias de acordo com as informações e conhecimento de mercado, torna-se

possível alinhar os objetivos organizacionais e demonstrar internamente o que se busca para a empresa no futuro.

Com essas informações, os profissionais envolvidos nas atividades da organização tomam ciência das suas responsabilidades. Para Robbins (2000), a planejamento institui o esforço coordenado, assim todos os envolvidos ficam cientes sobre onde a empresa vai e qual é a sua contribuição para conquistar o objetivo maior. Com todos orientados torna-se possível desenvolver as atividades, trabalhar em equipes e cooperar entre si.

Por fim, ao que se refere à viabilidade do estudo, esta relaciona-se com a abertura e fornecimento dos dados por parte da empresa que será estudada. Também o tema planejamento estratégico que este estudo pretende elaborar para a organização, pode ser realizado amparando-se no amplo material teórico publicado.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo inicia pela apresentação do primeiro capítulo denominado introdução, que apresenta a delimitação do tema e do problema, em seguida apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos e a justificativa para a realização deste estudo. No segundo capítulo tem-se o referencial teórico que realiza um aparato teórico a respeito dos temas estudados, dividido por três assuntos principais: administração estratégica; planejamento; e as empresas do setor de tecnologia da informação.

Dentro do segundo tema apresenta-se o planejamento e inserido nele os níveis de planejamento organizacional. Na sequência inicia-se a abordagem do planejamento estratégico, que demonstra as metodologias já escritas a respeito do tema, para então apresentar as etapas que o compõem: diagnóstico estratégico; os valores, missão, visão e fatores críticos para o sucesso; análise de ambiente e dentro dela a análise interna e externas; depois contempla a matriz SWOT; as estratégias e pôr fim a implantação e controle. O assunto seguinte, deste capítulo, apresenta algumas considerações e respeito das empresas do setor de tecnologia de informação e alguns dados mais atuais.

O terceiro capítulo demonstra a metodologia usada para a realização do estudo, apresentando a classificação do estudo, unidades de análise e sujeitos da pesquisa, as técnicas de coleta de dados e a forma de análise e interpretação dos dados.

No quarto capítulo são apresentados os resultados e discussões do trabalho. Inicialmente são apresentadas a missão, visão, valores e fatores críticos da organização, depois é demonstrado a análise externa e interna da empresa, que resultam no cruzamento da

matriz SWOT. Depois de efetuado o cruzamento da matriz SWOT, identificando-se as estratégias mais adequadas com a realidade da empresa, que possibilitaram a realização de ações que buscaram o alinhamento da empresa, e por fim são apresentadas formas para controlar e avaliar as ações. O último capítulo, demonstra as considerações finais do estudo, que apresenta os principais resultados, as limitações e sugestões para a realização de novos estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o embasamento teórico utilização para a realização deste estudo. Dessa forma os principais assuntos abordados são administração estratégica, planejamento, e empresas do setor de tecnologia da informação.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: EVOLUÇÃO E CONCEITOS

Os estudos referentes a administração estratégica foram iniciados depois que a Fundação Ford e a *Carnegie Corporation*, patrocinaram a pesquisa de currículos das escolas de administração norte-americanas nos anos 50, conforme citam Gordan e Howell, 1959 *apud* Certo e Peter (2010). Para os autores a síntese da pesquisa, intitulada de Relatório *Gordon-Howell*, sugeriu a aplicação do curso de capacitação na área de negócios, incorporando ao ensino da administração, tornando-o mais abrangente.

Ainda sob os pressupostos dos autores, o curso de política de negócios, possuiria características bem particulares. Ao invés de simplesmente apresentar problemas das áreas funcionais, para serem resolvidos, seriam identificados, analisados e solucionados problemas do mundo real sob a forma de abrangentes e importantes áreas. Assim, seria oportunizado aos estudantes a prática de julgamentos que não eram realizados em outros cursos, e dessa forma pudesse ser promovido o progresso das habilidades dos estudantes a partir deste conhecimento.

Para Ansoff e McDonnell (1993), o período marcou o primeiro passo para a evolução da administração estratégia, pois as empresas desenvolveram uma abordagem sistemática para determinar onde e como atuariam no futuro. Segundo os autores a parte analítica dessa abordagem foi chamada de formulação de estratégias, e esse processo pelo qual os administradores formulam estratégias juntos foi denominado de planejamento estratégico.

Certo e Peter (2010), acrescentam que nos anos 70, a disciplina política de negócios já estava integrada ao currículo de várias escolas de administração. Porém na medida em que o tempo passava o enfoque inicial do curso foi estendido, incluindo a organização global e seu ambiente. Nas empresas nesse período conforme exposto por Ansoff e McDonnell (1993), percebeu-se que a cada mudança descontinuada das estratégias, era necessário mudar a configuração interna da organização. A partir disso criou-se o processo de planejamento de potencialidades, que avaliavam a potencialidade necessária para a adoção da nova estratégia.

Os autores complementam que no final da década de 1970, com a maior imprevisibilidade principalmente as questões sócio-políticas e tecnológicos foi necessário implantar a técnica de administração por questões que era constituído por técnicas de respostas em tempo real. Dessa forma conforme exposto a administração estratégica foi sofrendo alterações com o passar do tempo até chegar aos moldes mais conhecidos da atualidade. Certo e Peter (2010, p.3) a definem como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”.

Para Wriqth, Kroll e Parnel (2011) as questões que envolvem a administração estratégica são incertas e desestruturadas, diante disso a forma com que a administração responde a elas delimita se a empresa conseguirá ser bem-sucedida ou não. Ansoff e McDonnell (1993 p.15) citam que a administração estratégica torna-se essencial por “posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas”.

A administração estratégica torna-se desafiadora, por não estar apenas preocupada em definir os objetivos e repassar ordens aos integrantes da organização para o alcance desses objetivos. Ela define a direção estratégica da empresa, considerando uma série de fatores, como o meio externo e a análise dos pontos fortes e fracos da organização. Da mesma forma que autoriza os executivos a determinar missão e objetivos para a empresa. Simultaneamente a alta administração deve considerar os interesses competitivos dos *stakeholders*, como administradores, funcionários, acionistas da empresa, clientes, fornecedores, pois o apoio deles é essencial para a implementação das estratégias (WRIGTH; KROLL; PARNEL, 2011).

De acordo com Maximiano (2009 p. 133), “na atualidade, a administração estratégica abrange os processos de planejamento, implementação, execução e avaliação da estratégia”, que pode ser formalizado através do planejamento estratégico. Diante disso torna-se relevante entender como funciona o processo de planejamento a fim de compreender sua importância dentro da administração estratégica.

2.2 PLANEJAMENTO

Tem crescido a importância do planejamento formal dentro das empresas. Até meados do século XX, grande parte dos seus processos era realizado de forma desestruturada e fragmentada, e apenas as grandes empresas realizavam o planejamento formal. Atualmente as pequenas empresas também passaram a adotar o planejamento, guiadas por empreendedores

agressivos e com senso de oportunidades, atentos aos cenários do mercado (BATEMAN; SNELL, 2010).

Os autores descrevem o planejamento como “o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão o futuro” (BATEMAN; SNELL, 2010 p. 117).

O planejamento conforme cita Pereira (2010) pode trazer recordações às palavras pensar, criar, moldar ou controlar o futuro da empresa dentro do horizonte estratégico, em síntese, o planejamento é o processo formalizado orientado para gerar resultados com base em um sistema integrado de decisões.

Tavares (2010) complementa que o planejamento é a ordenação do conjunto de ações que objetivam o alcance das posições futuras desejadas. Para o autor esse processo integra as pessoas envolvidas, a aplicação dos recursos e procedimentos de controle e avaliação. Fatores esses essenciais para estimar se as ações foram executadas conforme foram propostas.

Inicialmente os processos de planejamento eram realizados a partir de uma abordagem de cima para baixo. Os executivos realizavam os planos e as metas que deveriam ser cumpridas pelos demais níveis, porém isso limitava a procedimentos específicos, falta de preparação dos orçamentos para as unidades e o sentimento de alienação entre os colaboradores, ocasionando falta de comprometimento com o sucesso da organização. Diante dos problemas enfrentados por essa estrutura, os gestores passaram a buscar a interação com os empregados de todos os níveis da organização, a fim de implementar inovações e boas ideias, com a finalidade de tornar a empresa mais competitiva (BATEMAN; SNELL, 2010).

Assim percebe-se que o planejamento não é tarefa somente dos gestores da organização. Ele abrange a estrutura organizacional como um todo e seu bom desempenho depende da interação entre os níveis de planejamento organizacional.

2.2.1 Níveis de planejamento Organizacional

De acordo com os ensinamentos de Maximiano (2009) existem três tipos de planejamento organizacional. As divisões entre eles são estabelecidas conforme o impacto e a abrangência que exercem dentro da empresa, sendo divididos entre estratégicos, funcionais e operacionais. Oliveira (2010) complementa que eles são organizados conforme os níveis hierárquicos, onde o estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo, e as estratégias e ações abrangem e impactam na organização como um todo, sendo que a responsabilidade pertence aos níveis mais altos da empresa.

O planejamento funcional ou tático como citado por Oliveira (2010) é a ferramenta administrativa que objetiva criar as condições mais favoráveis para cada área de resultado, através da decomposição dos objetivos, estratégias e políticas determinados no planejamento estratégico. Ele está relacionado com os objetivos de médio prazo, e a responsabilidade é de nível médio (PEREIRA, 2010).

Maximiano (2009) complementa que o plano tático abrange as áreas de marketing, recursos humanos, operações, finanças desenvolvimento de novos produtos. Mesmo sendo de responsabilidade dos gerentes de cada área, eles podem receber auxílio de unidades especializadas.

O planejamento operacional por sua vez trata da execução do que foi estabelecido no nível tático, através de documentos escritos, metodologias de desenvolvimento e implantação, objetivando resultados específicos a serem atingidos pelas áreas funcionais da organização (OLIVEIRA, 2010).

É importante que todos os planos estejam em sintonia com o planejamento estratégico que é o maior. Conforme destaca Pereira (2010), ele é uma visão ampla do processo de gestão, abrangendo a percepção do “todo” da organização, e será mais aprofundado no próximo tópico.

2.2.2 Planejamento Estratégico

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a escola do planejamento originou-se em 1965 quando H. Igor Ansoff publicou seu livro mais influente *Corporate Strategy*. Ela foi crescendo até conquistar maior impacto dentro da administração estratégica nos anos 70.

Conforme os pressupostos dos autores o assunto apareceu em vários artigos, imprensa de negócios e publicações acadêmicas, destacado as virtudes do planejamento estratégico formal. Sua essência parte do pressuposto de que era “algo moderno e progressivo para qual os gestores deveriam dedicar mais tempo” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010 p. 58).

O planejamento estratégico para Oliveira (2010) aparece como o item inicial do processo estratégico por várias razões, uma das principais é o fato de um executivo não poder organizar, dirigir e controlar, assim como tratar do seu desenvolvimento e de mudanças planejadas sem ter planejado anteriormente. O autor complementa que mesmo sendo bastante simples, a afirmativa representa uma verdade incontestável tanto para a administração

estratégica como na realidade empresarial. Pereira (2010), define o planejamento estratégico como o:

Processo que consiste na análise sistêmica dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2010 p.47).

Fischmann e Almeida (2009) citam que o planejamento estratégico trata-se de uma técnica administrativa que utiliza da análise do ambiente da organização como forma de demonstrar as oportunidades e ameaças, bem como seus pontos fortes e fracos. Com tais informações a empresa tende a conseguir cumprir sua missão e estabelecer o propósito de direção que deverá seguir para que ela consiga aproveitar as oportunidades e evitar os riscos. Pagnoncelli e Vasconcelos Filho (1992) complementam que uma organização sem planejamento é igual a um “cabo de guerra” com várias pontas, onde cada diretoria puxaria para o seu lado.

De acordo com os ensinamentos de Gracioso (2007) existem várias razões, muitas ainda não escritas, que levam as empresas a gastar investimentos, tempo e dinheiro para a implantação e sustentação de um planejamento estratégico digno deste nome. Primeiramente entende-se que com o crescimento e aumento de complexidade da empresa, mais decisões e ações precisam ser tomadas no dia-a-dia, com forte impacto estratégico e no longo prazo, tornando-se importante o planejamento estratégico para avaliar as ações e decisões corretamente.

O planejamento estratégico é importante também para que a organização enfrente um risco proveniente do crescimento. O risco de perder um elemento precioso: o "espírito empreendedor", ou *entrepreneurship*, que é forte no início, porém tende a esgotar-se a medida que as decisões são tomadas por executivos de carreira, que não tem a mesma motivação e coragem do fundador da empresa (GRACIOSO, 2007).

Destaca-se que diante dessas questões apontadas anteriormente objetiva-se com o planejamento estratégico: levar a empresa a alcançar a resolutividade; aumentar a competitividade; como também manter os seus potenciais competitivos; diminuir os riscos de uma decisão incorreta; pensar e refletir sobre o futuro, unir estratégias isoladas das áreas funcionais, fortalecer pontos fortes e eliminar os pontos fracos (PEREIRA, 2010).

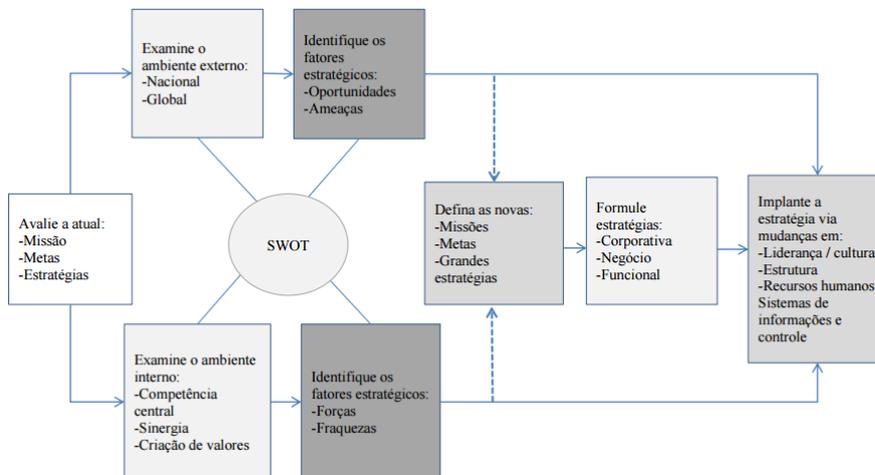
Existem várias bibliografias que abrangem o tema. Por isso é interessante e necessário destacar alguns modelos já publicados e/ou utilizados por organizações de planejamento estratégico, para aprofundar o conhecimento.

2.2.3 Metodologias de Planejamento Estratégico

Conforme citado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) existem muitos modelos de planejamento estratégico, publicados nos livros-textos e nos materiais das consultorias estratégicas.

Para Daft (2010) as etapas podem ser divididas conforme Figura 1, através da análise da situação atual, realizando a investigação das forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças externas, através da matriz SWOT. Após realiza-se a redefinição da missão, metas e grandes estratégias, formula as estratégias para cada nível da organização e por último realiza-se a implantação das estratégias.

Figura 1 - Processo da administração Estratégica



Fonte: Daft (2010 p. 281)

Na primeira etapa conforme cita Daft (2010), realiza-se a análise da situação, que se trata da avaliação dos fatores internos e externos que exercem influência sobre a situação competitiva da empresa. Nessa etapa utiliza-se da análise SWOT, (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), essa análise é crucial para as organizações que refletem na globalização através dos ambientes em que podem atuar.

Ainda sob os pressupostos dos autores as informações externas que se referem as oportunidades e ameaças podem ser encontradas em relatórios governamentais, através de

clientes, fornecedores, revistas profissionais. Muitas organizações podem optar por estudos especiais como pesquisas na internet, análises de tendências domésticas e globais, bem como contratar companhias especializadas para monitorar os concorrentes.

A análise das forças e fraquezas internas da organização, podem ser realizadas através do estudo de relatórios como orçamentos, lucros, perdas, índices financeiros, avaliações de satisfação e atitude dos funcionários. (DAFT, 2010).

De acordo com Daft (2010) após a análise de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas define-se novas missões, metas e grandes estratégias. Clemente (2004) complementa que devem ser definidos metas e objetivos, pois uma empresa que não sabe onde quer chegar está sujeita a não chegar em lugar nenhum. De acordo com o autor supracitado a razão de se estabelecer objetivos e metas é para orientar a empresa no caminho que deve ser seguido, com a finalidade de direcionar o seu crescimento conforme estabelecido na sua visão. Devendo ser um elo entre as ações da empresa e a sua missão.

Clemente (2004) destaca que ainda existe muita confusão a respeito das definições de objetivos e metas, para diferenciá-los é preciso definir que os objetivos são os anseios da empresa, o alvo que ela precisa atingir e as metas são a quantificação dos objetivos, determinadas dentro de um período de tempo. Assim depois de estabelecer as metas é preciso definir as estratégias para alcançá-las, sempre realizando o controle dos resultados atingidos com a meta proposta.

Para a formulação das estratégias, a empresa deve ser dividida através de níveis, na visão de Daft (2010) primeiramente elabora-se estratégias pensando no nível corporativo. Elas são as responsáveis por definir as formas de atuação dentro de unidades de negócio e linhas de produtos, bem como o posicionamento de mercado dentro do portfólio corporativo.

Depois são elaboradas as estratégias para o nível de negócio, que baseia-se na definição de como competir. Para isso pode-se utilizar as estratégias genéricas como, crescimento, estabilidade e redução de gastos, semelhante ao utilizado pelo nível de negócio. Porém elas serão realizadas voltando-se para ações que envolvem a competição, ao invés de aquisições e desinvestimentos das divisões de negócio (DAFT, 2010).

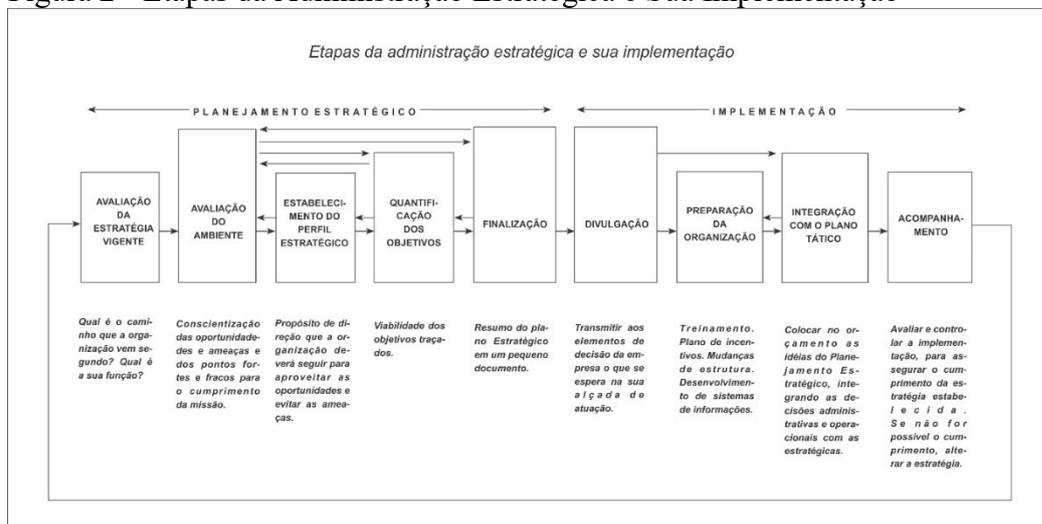
Ao que se refere às estratégias de nível funcional, Harold (1973) *apud* Daft (2010) cita que elas estão relacionadas com os planos de ações adotados pelos departamentos como amparo ao nível de negócio para executar suas estratégias e dessa forma atingir as metas estratégicas da organização.

Por fim pode-se realizar a implantação e controle das estratégias, de acordo com Daft (2010) esse é o passo final e define como será posta em prática a ação. Essa etapa envolve

várias ferramentas, que serão a forma de realização das mudanças, dentro das áreas de liderança, estrutura, recursos humanos, sistemas de informação e controle.

Outro modelo que pode ser apresentado é o demonstrado por Fischmann e Almeida (2009) dividido em duas etapas. A primeira é o planejamento estratégico, onde realizam-se a avaliação da estratégia vigente, avaliação do ambiente, estabelecimento do perfil estratégico, quantificação dos objetivos e finalização. Na segunda etapa da implementação, realiza-se a divulgação, preparação da organização, integração com o plano tático e acompanhamento. A estrutura pode ser visualizada na Figura 2:

Figura 2 - Etapas da Administração Estratégica e Sua Implementação



Fonte: Fischmann e Almeida (2010 p. 33)

Os autores descrevem que a avaliação da estratégia vigente responde ao caminho que a organização está seguindo até o momento. Como também analisa-se qual é sua função, diante da avaliação do ambiente, momento em que a empresa torna-se consciente das suas oportunidades e ameaças, bem como seus pontos fortes e fracos como forma de conseguir cumprir com a sua missão (FISCHMANN; ALMEIDA, 2009).

O estabelecimento do perfil estratégico determinará o propósito de direção da organização, o que ela deverá seguir aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças. A próxima tarefa é a quantificação dos objetivos que verificará a viabilidade dos objetivos traçados (FISCHMANN; ALMEIDA, 2009). Tavares (2010) acrescenta que os objetivos são derivados dos níveis de ambientes internos e externos, em que a organização está inserida. São os objetivos que norteiam os planos de ação, fazendo que sejam elaboradas e desenvolvidas as atividades, prazos, determinação de responsáveis e recursos orçamentários para a implementação do processo de gestão.

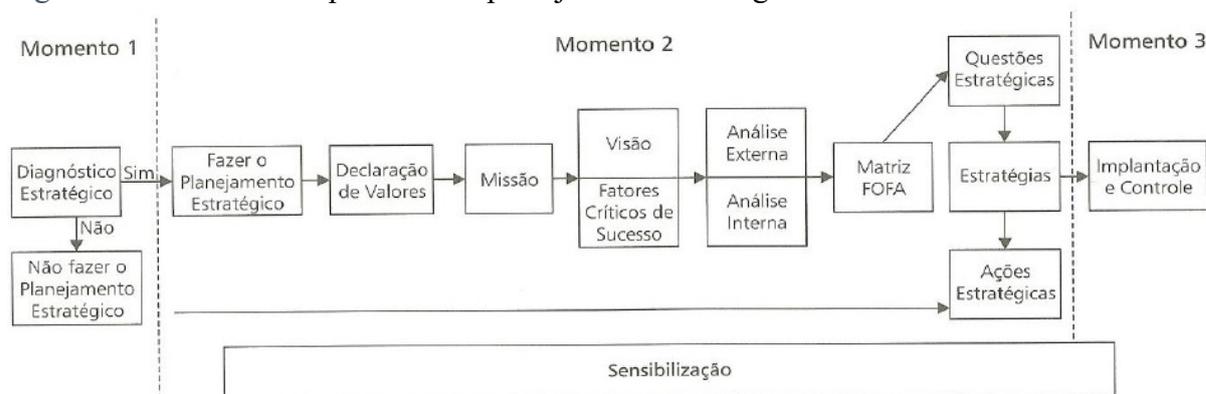
Ainda sobre a perspectiva do autor supracitado, os objetivos têm por finalidade alcançar resultados especificados em um tempo pré-determinado. Dessa forma suas funções devem ser compreendidas, suas fontes utilizadas quando for o momento mais oportuno e abrangências, prazos e formas já definidas anteriormente. E por fim dessa primeira etapa a finalização que consiste na elaboração do documento do planejamento (FISCHMANN; ALMEIDA, 2009).

Na etapa da implementação para Fischmann e Almeida (2009), a primeira tarefa é a divulgação, onde será transmitido a todos a decisão sobre o que se espera sobre a sua atuação. Depois realiza-se a preparação da organização, através de treinamentos, planos de incentivos, desenvolvimento de sistema de informações, mudanças de estrutura.

A próxima etapa consiste na integração com o plano tático, onde organiza-se o orçamento com as ideias do planejamento estratégico, integrando as decisões operacionais e administrativas as estratégias. Por fim executa-se o acompanhamento, através do controle e avaliação da implementação, assegurando que as estratégias estão sendo cumpridas, e assim avaliar se as estratégias deverão ser realinhadas (FISCHMANN; ALMEIDA, 2009).

Este trabalho adotará como estrutura principal o modelo de Pereira (2010), porém, não será o único por não estar incluso algumas etapas importantes citadas nos modelos anteriores. Para melhor compreensão será apresentado o modelo de Pereira (2010) que compreende a elaboração de três etapas, chamadas pelo autor de momentos. O modelo e as suas divisões estão detalhadas na Figura 3.

Figura 3 - Momentos do processo de planejamento estratégico



Fonte: Pereira (2010, p. 57)

O primeiro momento consiste na elaboração do diagnóstico estratégico, conforme visto no tópico 2.2.4 intitulado diagnóstico estratégico.

2.2.4 Diagnóstico Estratégico

Pereira (2010) expõe que o responsável pelo diagnóstico deve responder inicialmente a duas perguntas. Primeiramente se a organizações está no momento certo de realizar o planejamento estratégico e se as alianças dominantes da empresa estão cientes das responsabilidades e o nível de envolvimento que deverão ter para realizar o planejamento estratégico.

A primeira pergunta serve para identificar problemas na organização, ou seja, se ela possui dificuldades financeiras, conflitos entre as alianças, se ela está com necessidades de realizar demissões de curto e médio prazo. Caso um desses elementos ou outros que sejam parecidos existirem, o planejamento estratégico não deve ter seu início, sendo que a organização deverá resolvê-los primeiramente. A segunda pergunta serve para identificar se alguma pessoa ainda possui dúvida referente às questões. Se caso elas existiram o planejamento estratégico também não deverá ser iniciado, pois em um ambiente com incertezas o plano tende a não ser implantado, pode ocorrer frustração e a empresa pode contaminar seu ambiente, correndo o risco de nunca mais implantar um planejamento estratégico (PEREIRA, 2010).

Depois de identificado se poderá ser realizado o planejamento estratégico, inicia-se o momento dois, partindo da declaração de valores, a missão, visão e fatores críticos para a organização.

2.2.5 Declaração de Valores, Missão, Visão e Fatores Críticos para o Sucesso

Conforme Pereira (2010), a declaração dos valores faz parte da segunda etapa do planejamento estratégico, podendo ser chamada de crenças, políticas, princípios, ideologias, filosofias. Os valores, para o autor, são aqueles elementos em que se acredita, que os integrantes das organizações veem como norteadores do comportamento e das ações empresarial, demonstrando o que é certo e errado. De acordo com Oliveira (2010), os valores representam os princípios e crenças fundamentais para a empresa, fornecendo a sustentação necessária para a tomada das principais decisões. Tavares (2010) descreve alguns requisitos que os valores devem atender:

- Ser específicos, possibilitando para as pessoas determinar exatamente como devem ser suas ações;

- Ser públicos, para que todos tenham acesso;
- Ser claros, permitindo uma compreensão objetiva;
- Ser obrigatórios, orientando os comportamentos e as situações;
- Possibilitarem reformulações, conforme às necessidades de mudanças.

Pereira (2010) descreve algumas perguntas que podem servir de base para a elaboração da declaração dos valores:

- O que a empresa defende?
- Como são os comportamentos da organização?
- Como se dá o tratamento aos funcionários e aos clientes?
- Como a empresa se comporta perante quando a ética?
- Como é o processo de incentivo e valorização dos funcionários?
- Como é a visão da sociedade em relação a organização em que a empresa atua?

De acordo com os ensinamentos de Pereira (2010) para elaborar-se a declaração dos valores deve ser realizada uma reunião dos membros da equipe do planejamento estratégico, explicado o que são os valores, mostrado alguns exemplos preferencialmente de organizações de setores de economias diferentes. Depois podem ser formados pequenos grupos com um prazo para construir a declaração de valores que será debatido no grande grupo para que se chegue a um consenso e depois de finalizado seja afixado em um cartaz para que todos consigam ler.

Para Tavares (2010) os integrantes da organização precisam compreender a essência dos valores. Pois é através deles que os relacionamentos internos ganham significado, reduzindo seu sentido de instrumento. Finalizada a declaração de valores, o próximo passo é a elaboração da missão que segundo Pereira (2010 p. 81) “é razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio”.

Para Pereira (2010 p. 82) para a construção da missão é necessário responder algumas questões: “O que a organização faz? Para quem faz? Para que faz? Como faz? Onde faz? Qual a responsabilidade social e ambiental? Urdan e Urdan (2010) complementam que a missão é a declaração dos pilares que orientam a existência da organização no ambiente, resumindo o que a empresa quer ser e fazer e como ela pretende ser reconhecida pelos seus públicos.

Para a formulação da missão a mesma equipe que realizou a declaração dos valores, também deverá se reunir para definir a missão. Dessa forma realiza-se a explicação da missão e a demonstração de exemplos, separa-se em grupos menores e cada um formula a sua missão para depois chegar a um consenso. Também deve-se, colocar a missão em um cartaz para que todos leiam (PEREIRA, 2010).

De acordo com os ensinamentos de Pereira (2010 p.87), a determinação da visão é a próxima etapa, ele se trata da “direção na qual a organização está caminhando. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá; e representa suas maiores esperanças e os seus mais expressivos sonhos”.

Para Tavares (2010) a visão pretende determinar como a empresa deve ser percebida e reconhecida, com base na visão de futuro que possui. Para o autor a organização precisa estar apoiada no futuro para definir como deve proceder no presente, dessa forma pode-se dar orientação e a relação mais adequada para os esforços de todos os seus colaboradores, assim mais tarde eles tornam-se contínuos e inovadores. Oliveira (2010) cita que a visão é o limite que os empresários vislumbram para a organização dentro de um período mais longo e com uma abordagem mais ampla. Para o autor a visão proporciona o delineamento do planejamento estratégico que será desenvolvido e implantado na organização, representando o que a empresa pretende ser.

Para a elaboração da visão alguns fatores devem ser considerados, como a aptidão para reter e aplicar o aprendizado sobre o espaço de atuação e o mercado, como a marca esta registrada na mente dos consumidores, qual o talento para produzir e gerir alianças, parcerias e coalizões, o desenvolvimento e manutenção de competências distintas, capacidade para desenvolver e explorar o capital humano (TAVARES, 2010).

Depois de determinada a visão define-se os fatores críticos para o sucesso. De acordo com os ensinamentos de Pereira (2010), apesar de serem da organização ela não os define sozinha, na verdade esse papel cabe ao mercado, pois os fatores críticos para o sucesso são as condições fundamentais que devem ser satisfeitas, para que a empresa obtenha sucesso no seu setor de atuação, sua definição é voltada para o mercado e não para a empresa.

Tavares (2010), complementa que os fatores críticos para o sucesso são essenciais para o sucesso estratégico, pois representam na perspectiva do cliente aquilo que ele percebe como valor e para a organização aquilo que é essencial para que ela consiga criar este valor, ou seja, o que indispensável para que ele se torne bem sucedida perante o mercado.

Para Pereira (2010), eles são diferentes em cada setor, pois são dependentes das forças que atuam em cada segmento. Dessa forma a pergunta que deve ser respondida para a

definição dos fatores críticos para o sucesso é: “o que a organização tem que ser para sobreviver no mercado em que atua?” (PEREIRA, 2010 p. 94).

Assim Pereira (2010) define que os fatores críticos para o sucesso são aqueles elementos que se a empresa não tiver ela vai à falência. Pois eles não estão condicionados a algo que ela tem ou não tem, ou faz bem ou não faz bem, mas sim aquilo que é necessário possuir perante o setor em que atua, uma vez que é ele que define as regras e não a organização.

Depois de construídos os valores, a missão, visão e os fatores críticos de sucesso, a análise do ambiente é outra etapa a ser realizada pela organização, durante a elaboração do planejamento estratégico.

2.2.6 Análise de ambiente

Para Wrigth, Kroll e Parnel (2011) as análises que abrangem a administração estratégica são divididas em três níveis: o macroambiente da empresa, o setor em que ela trabalha e a própria empresa. Certo e Peter (2010) complementam que a análise ambiental pode variar muito dependendo da organização. Porém todas devem ser executadas com o objetivo de conhecer o ambiente organizacional para que as reações da administração sejam pautadas adequadamente e assim consiga o sucesso da organização. Essa análise deter-se-á sobre dois ambientes: o externo; e o interno.

2.2.6.1 Análise do Ambiente Externo

Na visão de Pereira (2010) as organizações eram vistas nos primórdios da administração como sistemas fechados, e dessa forma não havia interação com o ambiente externo. Nos dias atuais é evidente que a organização que não está em sintonia com o ambiente externo está sujeita ao fracasso.

Oliveira (2010) evidencia que nenhuma empresa está livre das ameaças do ambiente, diante do atual ritmo das mudanças ambientais, como obsolescência de um produto ou a saturação do mercado. O mesmo autor complementa que perante essa situação todas as empresas devem rever periodicamente suas estratégias, com constante análise das oportunidades e ameaças externas. Para Wright, Kroll e Parnel (2011) a forma de realizar a análise externa é através das duas primeiras etapas da análise de ambiente, ou seja, a análise

do macroambiente e do setor. Com a realização dessas análises a empresa conseguirá identificar as oportunidades e ameaças.

Ainda sob os pressupostos de Wright, Kroll e Parnel (2011) a análise do macroambiente, deve ser realizada pois a existência das organizações está diretamente relacionada com as forças do ambiente, sendo elas: político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais.

Quanto as forças político-legal são aquelas que estão relacionadas por exemplo com resultados de eleições, legislações e sentenças judiciais, decisões dos níveis do governo. Sendo que o sistema político-legal de uma nação, pode exercer influência sobre as operações comerciais e o padrão de vida da população (WRIGHT; KROLL; PARNEL, 2011).

Ao que se refere às forças econômicas, Certo e Peter (2010) destacam que estão condicionadas a distribuição dos recursos e a forma como eles são utilizados no ambiente. Wright, Kroll e Parnel (2011), complementam que elas têm grande impacto sobre os negócios, compõem essas forças o impacto de aumento e diminuição do produto interno bruto, elevações e baixas das taxas de juros, inflação e do valor do dólar.

As forças que abrangem melhorias e inovações científicas são as tecnológicas, porém a intensidade de mudança com que esta força afeta varia de acordo com o setor. Em alguns pode ser rápido e constate, enquanto em outros é lenta e gradual. Pode-se exemplificar essa força nos avanços tecnológicos em computadores, robótica, lasers, redes de satélite, fibras óticas. Ela pode acabar com empresas e setores pois a demanda é substituída de um produto para outro (WRIGHT; KROLL; PARNEL, 2011). Para Certo e Peter (2010), essa força impacta diretamente na produção de serviços e mercadorias, com a utilização de novos procedimentos e equipamentos, os autores exemplificam a robótica que pode melhorar a produtividade e eficiência das indústrias.

A última força é a social, nela estão inclusos os valores, tradições, tendências sociais, os desejos que a sociedade espera com relação as empresas e mudanças demográficas (WRIGHT; KROLL; PARNEL, 2011). Certo e Peter (2010) destacam que é importante o administrador estar consciente que esta força irá impactar na organização, mesmo que não saiba se será de forma lenta ou rapidamente, mas a mudança irá acontecer.

A segunda etapa da análise do ambiente externo é a análise setorial. Do ponto de vista de Porter (2009), a análise setorial é necessária para a organização diante da competição pelo lucro, porém ela vai mais adiante do que os adversários tradicionais. Para o autor é necessário incluir nessa análise, outras quatro forças competitivas, clientes, fornecedores, entrantes

potenciais e produtos substitutos. A rivalidade resultado dessas cinco forças, determinam a estrutura setorial e as interações competitivas.

A análise setorial tem por objetivo saber as diferenças entre mudanças temporárias e estruturais. Ela consiste em critérios para definir o horizonte de tempo mais condizente com o ciclo de negócios de um setor (PORTER, 2009). O autor acrescenta ainda que a análise setorial não pretende apenas fazer classificações de atratividade ou não, mas sim buscar a compreensão das bases principais da competitividade e as causas básicas da lucratividade. O autor expõe as etapas que devem ser realizadas na análise setorial e as perguntas que devem ser respondidas em cada uma delas, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Etapas da Análise Setorial

Etapas Típicas da Análise Setorial	
<p>Defina o setor em questão:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Quais são os produtos? Quais são as partes de outro setor distinto? * Qual o escopo geográfico de competição? 	<p>Determine a estrutura geral do setor e verifique a consciência de análise.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Porque a lucratividade se situa em tal nível? * Quais são as forças controladoras da lucratividade?
<p>Identifique os Participantes e segmente-os em grupo, se adequado:</p> <p>Quem são:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Os clientes e os grupos de Clientes? * Os fornecedores e os grupos de fornecedores? * Os concorrentes? * Os substitutos? * Os entrantes potenciais 	<ul style="list-style-type: none"> * O resultado da análise setorial é compatível com a atual lucratividade, de longo prazo? * Os participantes mais lucrativos estão bem posicionados em relação as cinco forças?
<p>Avalie os vetores básicos de cada força competitiva para identificar as mais intensas e menos intensas, e por quê.</p>	<p>Analise mudanças passadas recentes e mudanças futuras prováveis em cada força, tanto positiva quanto negativas.</p> <p>Identifique aspectos da estrutura setorial suscetíveis de serem influenciados por concorrentes, por novos entrantes ou por sua empresa.</p>

Fonte: Porter (2009, p. 8)

Porter (2009), descreve que a estrutura setorial é consequência de características econômicas e técnicas que iram definir a intensidade de cada força competitiva, para isso é

necessário entender os vetores que compõem as ameaças de novos entrantes, o poder dos clientes e fornecedores, a ameaça de produtos substitutos, a rivalidade entre os atuais concorrentes.

Os novos entrantes de acordo com Porter (2009), apresentam ameaça pois entram no setor com capacidade e disposição para conquistar mercados, para isso exercem pressão nos preços, custos e níveis de investimentos. O autor complementa que eles entram no setor e passam a limitar o lucro, assim quando o risco é maior é necessário conter preços ou aumentar os investimentos para reter os novos concorrentes.

O poder dos fornecedores para Porter (2009) está relacionado ao fato de que quanto mais poderoso for, mais obtém para si da parcela da criação de valor, passando a cobrar preços mais elevados, restringindo a qualidade os serviços ou repassando custos para os participantes do setor. Quando o poder está na mão dos fornecedores a lucratividade do setor pode diminuir, se as empresas não puderem repassar para o preço os aumentos.

O poder dos clientes, para Porter (2009) pode ser representado nas exigências por preços menores, na maior qualidade, mais serviços. Os clientes usam o seu poder quando são poucos ou os volumes de compras forem grandes em relação ao tamanho do único fornecedor, se os produtos do setor forem padronizados sem ter diferenciação, ou se para mudar de um fornecedor para o outro o custo for baixo, ou se eles fizerem alguma integração para trás e passarem a fabricar os produtos que precisam.

Outra força citada por Porter (2009), está relacionada à ameaça dos produtos substitutos, o autor destaca que os substitutos são aqueles que exercem função igual ou semelhante do produto. Muitas vezes essa ameaça é indireta como é o exemplo de um *software* para agentes de viagens que é fortemente ameaçado pelos sites de empresas do ramo de aviação e agências de viagens. Quando é alta essa ameaça a lucratividade do setor é afetada, e quanto melhor for o valor relativo do substituto menor se torna o potencial de lucro.

Ao que se refere à rivalidade entre os atuais concorrentes, ela está presente em descontos de preços, novos produtos sendo lançados, campanhas publicitárias, melhoria nos serviços. Esta rivalidade limita a lucratividade o setor, e ela será maior quando houver mais competidores ou eles forem semelhantes em tamanho e poder, as lutas por fatias do mercado forem mais altas geralmente isso ocorre quando o crescimento do setor for limitado, barreiras de saída forem altas (PORTER, 2009). Depois de analisados os fatores externos que afetam a empresa a análise de ambiente continua através da análise da parte interna da organização.

2.2.6.2 Análise do Ambiente Interno

O outro ambiente a ser analisado é o interno onde são identificadas as forças e fraquezas ou como chamados por alguns autores de pontos fortes e fracos da organização. Os pontos fortes compreendem os recursos e as características da organização que facilitam o alcance dos resultados, possibilitando maior vantagem no ambiente organizacional, pode ser chamado como o reconhecimento das competências da empresa. São varáveis que podem ser controladas pelas empresas, ou seja, a organização pode atuar mais rapidamente perante o problema ou situação (PEREIRA, 2010).

Os pontos fracos para Pereira (2010) consistem nas características e limitações da empresa que podem empecer o alcance de resultados, é uma variável que pode ser controlada internamente rapidamente e de maneira fácil se ocorrer algum problema ou situação. Para o autor os pontos fracos podem ser chamados de incompetências ou melhorias que podem ser realizadas. Daft (2010 p. 282) complementa que “as forças são características positivas internas que uma organização pode explorar para alcançar suas metas de desempenho estratégico. As fraquezas são características internas que podem inibir ou restringir o desempenho da organização”.

A equipe do planejamento estratégico deve realizar a análise de cada elemento interno da empresa para depois julgar sua importância, realizando verificação da importância para o processo e se trata de um ponto forte e fraco (PEREIRA, 2010).

Dessa forma Maximiano (2009), descreve que a identificação dos pontos fortes e fracos da organização pode ser feita através da avaliação de desempenho analisando as áreas funcionais e do *benchmarking*. As áreas funcionais são divididas entre produção e operações, marketing e vendas, recursos humanos e finanças. Daft (2010), apresenta um *checklist* a ser usado na análise das forças e fraquezas da organização conforme exposto no Quadro 2:

Quadro 2 - *Checklist* para analisar as forças e fraquezas organizacionais

Administração e Organização	Marketing	Recursos Humanos
Qualidade da administração	Canais de distribuição	Experiência, escolaridade do empregado
Qualidade de pessoal	Participação de mercado	Status do sindicato
Grau de centralização	Eficiência no mercado	Rotatividade, absenteísmo
Mapas da organização	Satisfação do cliente	Satisfação no trabalho
Sistemas de planejamento	Qualidade do produto	Reivindicações
Informações e controle	Reputação do serviço	
	Rotatividade do serviço	
	Rotatividade do vendedores	
Finanças	Produção	Pesquisa e desenvolvimento
Margem de lucro	Localização da fábrica	Pesquisa básica aplicada
Índice de alavancagem	Obsolescência do maquinário	Competências de laboratório
Giro de estoque	Sistemas de compras	Programas de pesquisa
Retorno de investimento	Controle de qualidade	Inovações de produtos
Classificação de crédito	Produtividade/Eficiência	Inovações tecnológicas

Fonte: Daft (2010 p. 283)

Tavares (2010) destaca que o *benchmarking* constitui-se da comparação de produtos, serviços e processos da organização com relação às demais empresas, que são vistas como inovadoras ou que apresentem as melhores práticas frente as modalidades analisadas. Para o mesmo autor o *benchmarking* é útil por ser um roteiro para as empresas mudarem seus velhos pressupostos, porém deve-se tomar cuidado com relação as práticas que serão adotadas, pois ações que deram certo em uma organização, podem não funcionar em outra.

Para Pereira (2010) a junção da análise externa e interna é a parte mais importante e pode ser realizada através da análise SWOT, conforme explanado no próximo assunto.

2.2.7 Matriz SWOT

Após a realização da análise interna e externa, Tavares (2010), expõe que se pode realizar a análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities e Threats*). Em português também chamada de matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). O mesmo autor complementa que a sua finalidade é definir uma relação entre o ambiente externo, onde encontram-se as oportunidades e ameaças com o ambiente externo onde situam-se as forças e fraquezas.

Pereira (2010 p. 116) alega que “o mais importante é reconhecer a aplicar a matriz FOFA, pois ela permite à organização ter uma visão geral e profunda da sua situação”. Como

descrito por Tavares (2010) a análise SWOT permite que se descubram recursos e capacidades que possam alavancar e serem úteis para o processo de gestão estratégica e que poderiam não ser descobertos. Para o autor se os recursos e capacidades forem únicos, valiosos e de difícil reprodução pelas outras organizações podem ser considerados como vantagens competitivas sustentáveis.

Na visão de Wrigth, Kroll e Parnel (2011) o objetivo da análise SWOT é proporcionar para a organização um posicionamento em que ela possa tirar vantagem de algumas situações oportunas, diminuir ou evitar as ameaças do ambiente. Sendo útil também para as empresas conhecerem seus pontos fortes que não foram ainda utilizados de modo pleno bem como identificar pontos fracos para serem corrigidos

Tavares (2010 p. 265) cita que a empresa só poderá ter maior precisão ao estimar seus cursos de ação, quando eles foram “em respostas às oportunidades e ameaças à luz das suas forças e fraquezas. Caso contrário, carecerá de mecanismos para facilitar e orientar a criação de estratégias para atingir alvos pretendidos”.

Para Luecke (2010) a SWOT é uma tarefa trabalhosa, mas, após a sua realização pode-se iniciar a elaboração das iniciativas para estar além de seus concorrentes, capturar clientes e conquistar mercados. Wrigth, Kroll e Parnel (2011 p.86) complementam que a “a contraposição das informações sobre o ambiente com o conhecimento das capacidades da empresa permite à administração formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos”. Dessa forma o próximo assunto abordará algumas das estratégias já usadas pelas empresas e publicadas em materiais bibliográficos.

2.2.8 Estratégias

Na opinião de Pereira (2010), depois de realizadas as etapas acima é o momento da organização formular seu processo estratégico. O autor destaca que não utiliza objetivos e metas, mas sim as ações estratégicas que deveram ser desenvolvidas, ou seja, para cada estratégia são realizadas as suas ações estratégicas. Mintzberg *et al* (2006) complementa que os planos de ação podem contemplar o posicionamento da empresa, usando das suas capacidades para obter vantagens competitivas. Exercer influência sobre os movimentos competitivos, atuado assim sobre a posição da empresa e por fim antecipar-se frente as mudanças explorando-a como forma de obter novo equilíbrio competitivo, precedentemente que os concorrentes tomem conhecimento.

Assim é importante entender o que é a estratégia para depois desenvolvê-las. A estratégia existe desde a pré-história onde eram usadas por questões de sobrevivência, conforme descreve Mintzberg *et al* (2006). Com o crescimento das sociedades e dos conflitos as estratégias passam a ser usadas por militares-diplomáticas. Porém voltando mais para o lado empresarial a estratégia passa ser usada como as “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável [...] para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter retorno sobre o investimento maior para a empresa” (PORTER, 2009, p. 36).

As estratégias podem ser definidas conforme três níveis. Para Urdan e Urdan (2010) esses níveis são: corporativos; nível de negócio; e funcional. No caso do nível corporativo estão envolvidas questões de onde a empresa está e onde ela deveria estar, nesse nível se decidem questões voltados aos resultados da organização.

Na unidade de negócio as estratégias são voltadas para como competir pelos clientes e como vencer os concorrentes. Nesse nível são definidas questões como decisões de mercado, produtos, custos, pessoal e operações. O nível funcional está relacionado com as funções para suportar a estratégia das unidades de negócio, através da interação dos profissionais desses dois níveis (URDAN; URDAN, 2010). Para Daft (2010) as estratégias funcionais abrangem as principais funções, como finanças, produção, pesquisa e desenvolvimento e marketing. Na figura 4, estão demonstradas esta divisão e suas principais questões.

Figura 4 - Os três níveis de estratégia nas organizações



Fonte: Daft (2010 p. 279)

Na opinião de Thompson (1981) *apud* Daft (2010) para definir uma estratégia de nível corporativo pode ser usada a matriz BCG (Boston Consulting Group). Esse método consiste

na organização do negócio através da associação de duas dimensões, a taxa de crescimento da empresa e participação no mercado.

De acordo com Daft (2010, p. 284) “a taxa de crescimento da empresa refere-se a quão rapidamente cresce [...] a participação no mercado define se a unidade de negócio possui uma participação maior ou menor do que as concorrentes”. Dessa combinação entre a alta e baixa participação do mercado e alto e baixo crescimento do negócio, surgem quatro grupos que constituem o portfólio corporativo: estrela; vaca leiteira; abacaxi e criança problema (URDAN; URDAN, 2010).

A estrela refere-se aos negócios com alto mercado e ligeiro crescimento, essa unidade precisa de altos investimentos para acompanhá-lo. Possui vantagem competitiva, dessa forma desfruta economias de escala e experiência, conseguindo maiores margens de lucros (URDAN; URDAN, 2010). Pereira (2010) complementa que no grupo da vaca leiteira o negócio tem baixo crescimento, mas alta participação de mercado, sua participação alta gera caixa, que pode ser investindo em outros negócios da matriz como estrela e criança problema chamada pelo autor de dúvida.

Na categoria do abacaxi o negócio sofre com as duas categorias desfavoráveis conforme Pereira (2010), baixa participação de mercado e crescimento. Utilizam muito recurso da empresa, porém o retorno é baixo o que pode ocasionar problemas futuros para a organização. E por fim criança problema é um negócio com baixa participação mas, com um mercado em crescimento. Esse crescimento é atrativo porém, pela baixa capacidade de gerar caixa, investimentos nesse tipo de negócio deve ser feito visando crescimento e retornos futuros (URDAN; URDAN, 2010).

Para o autor para cada tipo de negócio pode ser usada uma estratégia específica, divididas entre: crescimento; manutenção; desaceleração e eliminação. Crescimento pode ser usada para crianças problemas se tornem estrela. Aumentando participação de mercado e renunciando os ganhos de curto prazo. A estratégia de manutenção, são para vaca leiteiras para que se estabeleçam, mantendo sua participação de mercado (URDAN; URDAN, 2010).

A desaceleração Urdan e Urdan (2010) são para negócios abacaxi e criança problema, pois não apresentam futuro e então devem buscar o incremento na rentabilidade de curto prazo, cortando-se custos para chegar no ponto de anular o negócio. E por fim a eliminação, que consiste no abandono ou venda o momento certo para evitar perdas do capital investido, podendo ser usada para abacaxi e criança problema.

De acordo com Barney e Hesterly (2011), existem outras estratégias usadas pelo nível corporativo, como a integração vertical e as alianças estratégicas. Para Porter (2009) a

integração vertical, é quando a empresa passa a combinar os processos como produção, vendas, distribuição e outros processos tecnológicos distintos dentro da mesma empresa. Na opinião de Barney e Hesterly (2011) o nível de integração vertical de uma organização está relacionado com o número de etapas da cadeia de valores que a empresa executa internamente.

A empresa utiliza-se da integração vertical por acreditar que é vantajoso executar internamente parte dos processos administrativos, produtivos, marketing e distribuição, que são necessários para a fabricação dos produtos ou serviços, ao invés de contratar outras entidades para executar estas tarefas. Para as empresas estas medidas são mais baratas, menos arriscadas ou mais fácil de coordenar (PORTER, 2009).

As alianças estratégicas constituem-se em outro tipo de estratégia, através dela, duas ou mais empresas cooperam no desenvolvimento, produção ou venda de produtos ou serviços. Elas podem ser concretizadas de três formas: Alianças sem participação acionária, aliança com participação acionária e joint-ventures (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Na aliança não acionária as empresas trabalham juntas, porém não ocorre nenhum tipo de posição acionária, as parcerias são fechadas por meio de acordos. Esses acordos podem ser de licenciamento, fornecimento, distribuição. Já no caso das com participação acionária, as empresas fecham parcerias por meio de acordos de posição acionária uma da outra (BARNEY; HESTERLY, 2011).

No caso dos joint-ventures Urdan e Urdan (2010) citam que no caso duas ou mais empresas trabalham juntas, através da combinação de recursos explorando as oportunidades, mas existindo de forma independente. Barney e Hesterly (2011) descrevem que as empresas criam uma organização legalmente independente, para investirem e repartirem os lucros gerados.

No que se refere às estratégias do nível de negócio Certo e Peter (2010) descrevem que envolvem as decisões dos departamentos ou das unidades. Devem ser estratégias alinhadas a estratégia global organização. De acordo com os ensinamentos de Porter (2004), existem três estratégias genéricas para serem usadas nesse nível que podem enfrentar as cinco forças competitivas, a liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A liderança no custo total se tornou bastante conhecida nos anos 70, através da divulgação do conceito de curva de experiência, ela é constituída pelo conjunto de políticas orientadas para este objetivo básico. Com o custo mais baixo a empresa consegue retornos maiores, pois seus concorrentes consumiram seus lucros na concorrência isso possibilita maior defesa perante aos mesmos (PORTER, 2009).

Para conseguir a liderança no custo total Porter (2009), cita que para a estratégia de liderança em custos é preciso uma parcela de mercado relativa, ou possuir posições de vantagens, como facilidade no acesso de matéria-prima. Investimentos em capital, equipamentos atualizados, fixação de preço também são necessárias para pôr em prática esse tipo de estratégia, que sofrerá com os prejuízos iniciais para consolidar-se nesta parcela de mercado.

A segunda estratégia é a diferenciação, por meio dela a empresa diferencia-se em seu produto ou serviço, oferecendo ao cliente algo único. Essa estratégia pode ser posta em prática de várias formas: projeto ou imagem da marca; tecnologia; serviços sob encomenda; rede de fornecedores. Para esta estratégia não pode-se ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico da organização (PORTER, 2009). Para o autor essa estratégia possibilita a empresa obter retornos atuando através do isolamento contra a rivalidade competitiva, pois ocorre maior lealdade por parte dos consumidores e conseqüentemente estes sentiram menos o preço, não sendo necessário baixar os preços.

A terceira estratégia citada por Porter (2009) refere-se ao enfoque, com ela consiste em focar um determinado grupo comprador, um mercado geográfico ou um segmento da linha de produtos. Esta estratégia visa atender o alvo determinado de forma muito eficaz, e para isso as políticas funcionais são desenvolvidas levando isso em conta. Mesmo que ela não atenda ao um alvo particular, atingindo pelo baixo custo ou a diferenciação no mercado como um todo, ela pode atingir uma ou ambas as posições baseando-se no seu estreito alvo estratégico (PORTER, 2009).

De acordo com os ensinamentos de Tavares (2010) existem outras quatro diferentes tipos de estratégias que podem ser usadas pelas organizações, sobrevivência, crescimento, manutenção e desenvolvimento. Para o autor elas são fruto do confronto entre as realidades internas e externas. Na opinião de Oliveira (2010) a estratégia de sobrevivência é para aquele momento em que a organização não tem outra alternativa, pois o ambiente está muito desfavorável para ela. Portanto o autor sugere duas alternativas, a redução dos custos e o desinvestimento em linhas e produtos que perderam a atratividade. Caso as alternativas não obterem êxito a empresa deve optar pela liquidação do negócio. Tavares (2010) explica que esse tipo de situação ocorre por mudanças de hábitos e estilos de vida, momentos de recessão, ou até mesmo má gestão, conflitos internos, não estar claramente definido o negócio.

A estratégia de crescimento para Tavares (2010) é necessária quando a organização está limitada ao seu porte para atender o mercado, sendo muito suscetível a influência da concorrência. Oliveira (2010) expõem que a organização está com muitos pontos fracos, mas

o ambiente é favorável e pode ser utilizado a favor da empresa. Assim pode-se utilizar estratégias de inovação a partir do lançamento de novos produtos e serviços, pode também utilizar da internacionalização, estratégia mais interessante para empresa de porte maior. O joint-venture é outra opção para utilizar os recursos de outra empresa para crescer e pôr fim a expansão, que pode envolver mudanças grandes nos produtos e nas suas formas de uso, se aproveitando da realidade favorável para a organização.

A estratégia de manutenção deve ser utilizada por empresa que tem muitos pontos fortes porém muitas ameaças, então a empresa deve tomar ações defensivas perante as mesmas. Utilizando de estratégias de nicho, dominando um segmento do mercado concentrando os esforços e recursos disponíveis para conseguir vantagens competitivas. A organização pode também optar pela especialização, para conquistar ou manter a liderança de mercado aplicando os esforços em uma única ou poucas atividades (OLIVEIRA, 2010).

Outra estratégia é o desenvolvimento, que na opinião de Oliveira (2010) tem predominância internamente pelos pontos fortes e externamente pelas oportunidades. Este momento deve ser aproveitado para conquistar novos clientes e mercados ou novas tecnologias, nesse caso pode-se utilizar de desenvolvimento de mercado, com maiores vendas em mercados geográficos ou segmentos diferentes.

Ainda sob os pressupostos do autor pode-se desenvolver os produtos ou serviços, melhorando a qualidade dos mesmos, utilizando novos modelos e tamanhos. Desenvolvimento financeiro pode ser utilizado, quando uma empresa está carente de recursos e se une a outra para se sobressair no mercado. Outra forma é o desenvolvimento das capacidades internas que a empresa possui e da estabilidade buscando fusões e evoluções uniformes.

As estratégias do nível de funcional, de acordo com Daft (2010) voltam-se para os planos de ações que devem ser adotados pelos departamentos funcionais, como forma de auxiliar para o cumprimento das estratégias de nível de negócio. Certo e Peter (2010) complementam que a estratégias devem ser delineadas por especialistas de cada uma das áreas da empresa, para juntos descreverem como serão realizadas as tarefas para implantação da estratégia. Dessa forma os administradores das empresas e das áreas funcionais garantem que todas as estratégias elaboradas são consistentes.

Na opinião de Certo e Peter (2010) as principais áreas funcionais são pesquisa e desenvolvimento, operações, finanças, marketing e recursos humanos. Mintzberg *et al* (2006) cita que o processo de implantação pode tornar uma estratégia sólida em ineficaz, uma escolha bem-sucedida em discutível. Assim é necessário examinar o processo, avaliando as

vantagens das opções estratégicas elencadas, o próximo capítulo faz o relato de algumas formas de elaborar os métodos de implantação para que eles obtenham sucesso.

2.2.9 Implantação e controle

Ao finalizar o momento 2, Pereira (2010) expõem que está pronto o documento com toda as etapas do planejamento estratégico, e então é momento de realizar como vai acontecer nas ações e na prática o que está no documento. Portanto a organização deve organizar a equipe para acompanhar a implantação e controle do planejamento estratégico.

Para atingir os objetivos a organização não deve somente formular, mas também implementar efetivamente suas estratégias. Pois quando uma das tarefas for executada de forma incompleta ou ineficiente, as estratégias globais serão atingidas com a perda de eficiência (CERTO; PETER, 2010).

Na opinião de Luecke (2010) a implantação converterá as estratégias em ações que retornam para a empresa os resultados. Dessa forma ela deve receber a atenção gerencial em todos os níveis, pois ao contrário das estratégias que são elaboradas pensando no mercado, a implementação é voltada para as operações, e pode proporcionar grandes recompensas se for realizada com excelência.

De acordo com Certo e Peter (2010) a organização deve pensar muito sobre como elaborar o seu processo de implantação para que obtenha sucesso. Diante disso é essencial que ela trabalhe o processo de implantação pensando em efetivar o sucesso. Certo e Peter (2010) descrevem um modelo de implantação que trabalha com análise de cinco etapas:

1. Determinar quanto a empresa precisa mudar para implementar a estratégia em consideração;
2. Analisar as estruturas informais e formais da organização;
3. Averiguar a cultura da organização;
4. Escolher a abordagem apropriada para realizar a implementação da estratégia;
5. Implementar a estratégia e avaliar os resultados;

Uma outra forma de organizar a implementação é utilizando o 5W2H, de acordo com a Endeavor Brasil (2015) essa ferramenta consiste em um *checklist* de atividades específicas para serem desenvolvidas, com ela a implantação torne-se mais clara e eficiente para os envolvidos. Essa sigla corresponde às iniciais (em inglês) das sete diretrizes, que se usadas de forma corretam, eliminam quaisquer dúvidas que possam surgir no decorrer do processo ou de

uma atividade. A ferramenta pode ser usada por empresas de todos os tamanhos e aplicada em inúmeras situações, pois a sua criação foi para aprimorar o planejamento de qualquer atividade.

As diretrizes são compostas por 5 *W*: *What* (o que, referindo-se a meta ou objetivo) *Why* (por que, ou seja, a importância); *Where* (onde, na empresa ou fora de suas instalações); *When* (quando, indica período e prazos); *Who* (por quem, ou seja, o responsável) e por 2 *H*: *How* (como, indica métodos, procedimentos e ações adotadas) – *How much* (de quanto será o desembolso para a execução) conforme explica Tavares (2010).

De acordo com os ensinamentos de Luecke (2010) para a implantação ser bem sucedida é necessário realizar o seu alinhamento e para isso são necessários utilizar seis elementos que devem ser ligados as metas estratégicas e entre si. Esses seis elementos são: pessoal; incentivos; atividades de apoio; estrutura; cultura organizacional e a liderança da empresa.

Ao que se refere ao pessoal e incentivos, Luecke (2010) alega que para a estratégia obter sucesso, a empresa precisa das pessoas com as habilidades certas. Os colaboradores devem possuir uma postura voltada para apoiar a estratégia. Ao mesmo tempo que precisam recompensar os funcionários que atingem as suas metas, diante disso os incentivos se mostram como outra parte importante no momento da implantação, principalmente para manter os funcionários empenhados com a estratégia.

Outro ponto importante são as atividades de apoio, ainda sob os pressupostos do autor é necessário analisar a estratégia e verificar quanto ela é amparada pelas demais atividades-chaves da organização. Uma vez que a qualidade é fruto da interação entre os fatores e se não houver interatividade entre as atividades muitas estratégias podem fracassar.

Estrutura organizacional é citada por Daft (2010) como um ponto importante para ser analisado pois muitas vezes a implantação reflete em mudanças de posições e cargos, Luecke (2010) complementa é a estrutura organizacional como um todo deve estar alinhada com as estratégias, dessa forma deve-se verificar as pessoas e os recursos, se foram estabelecidas as metas para cada unidade e se estas contribuem para a estratégia de alto nível.

Os últimos elementos a serem analisados são a cultura e liderança da empresa, pois ambos devem estar preparados para apoiar a estratégia e o trabalho diário de sua implementação. Uma vez que a cultura da empresa está relacionada com as tradições, os valores, e o estilo operacional da organização, mudar a cultura não é tarefa fácil. Dessa forma as atividades de implantação devem promover o compromisso com a mudança, bem como deve ser amparado pelas lideranças. Daft (2010) complementa que quando a liderança é capaz

de exercer influência sobre as pessoas, fazendo com que elas adotem uma postura voltada para a implantação as chances dela ser bem sucedida são muito maiores.

Por fim depois de definido o processo de implantação do planejamento é o momento de acompanhar e controlar o processo de planejamento estratégico, com a finalidade de cuidar ser ele está sendo implantado na sua plenitude (PEREIRA, 2010). Bateman e Snell (2010) complementam que o controle estratégico deve encorajar para que as operações sejam eficientes e estejam de acordo com o plano. Ao mesmo tempo que possibilita a flexibilidade para adaptar-se as condições de mudanças.

Na visão de Certo e Peter (2010) o controle estratégico é essencial para avaliar o processo estratégico e garantir que ele dê certo, além de auxiliar a alta administração a atingir as metas organizacionais e fornecer o *feedback* do planejamento estratégico. Oliveira (2010) alega que com o processo de controle, pode-se identificar as falhas, problemas e erros que podem desviar daquilo que foi planejado, a fim de corrigir e evitar que aconteçam novamente.

Nos sistemas de controle é necessário que a empresa desenvolva indicadores de desempenho, um sistema de informação e formas para monitorar o progresso (BATEMAN; SNELL, 2010). Oliveira (2010) descreve que inicialmente estabelece os padrões de medida e de avaliação, que podem decorrentes de objetivos, metas, estratégias, procedimentos e normas, políticas e projetos, para depois determinar-se as medidas de desempenho.

Certo e Peter (2010) citam que uma forma de controlar é medindo o desempenho organizacional, para isso no início do processo de controle deve-se tomar medidas que revelem o atual desempenho da empresa. Para os autores existem dois tipos de medições organizacionais, as qualitativas e quantitativas, as qualitativas concentram-se nas avaliações que resultam em dados sintéticos, que de um modo subjetivo e estruturado antes de tomar alguma decisão. Um exemplo é se os recursos financeiros humanos e técnicos são apropriados para manter um desempenho maior que a concorrência em áreas-chave de resultados.

Ainda sob os pressupostos dos autores as medições organizacionais quantitativas, como por exemplo, unidades produzidas em determinado tempo, nível de eficiência e custos de produção, níveis de rotatividade de funcionários, valor de lucro líquido, crescimento de vendas, nível de dividendos pagos e retorno sobre investimentos e participação de mercado.

A maioria dos sistemas de controle estratégico utiliza-se de orçamentos para controlar os principais gastos financeiros, porém muitas vezes isso cria um conflito com a flexibilidade para mudanças. Para resolver esta questão muitas empresas utilizam-se de dois orçamentos, um estratégico e outro operacional. O estratégico voltado para a eficácia de longo prazo e o operacional para analisar constantemente para conseguir a eficiência de curto prazo

(BATEMAN; SNELL, 2010). Por fim executa-se a comparação entre o esperado e o que realmente aconteceu, e se for necessário aplica-se as medidas corretivas para eliminar os desvios percebido nas análises (OLIVEIRA, 2010).

Depois de aprofundar os conhecimentos a respeito do planejamento estratégico, o próximo capítulo abordará sobre o setor de tecnologia de informação, ao qual a empresa X Systems pertence.

2.3 EMPRESAS DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

2.3.1 Setor de Tecnologia de Informação

A teoria geral de sistemas surgiu em 1950, quando o biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, começa a estudar as questões científicas e empíricas ou pragmáticas dos sistemas (REZENDE; ABREU, 2013). Para O'brian (2010) até os 1960 a função dos sistemas de comunicação era fácil, deveria processar informações, fazer a manutenção de registros, contabilidade e outros aplicativos. Com o surgimento do conceito de sistemas de informação gerencial ele passa a ter outro papel, proporcionar aos usuários informações com fins gerenciais, que serviram para a tomada de decisões.

Já nos anos 1970, de acordo com O'brian (2010) era notório que as informações resultantes dos sistemas de informações não estavam satisfazendo as necessidades administrativas. Neste momento surge os sistemas de apoio a decisão administrativa, que possibilitava aos usuários finais gerenciais *ad hoc*, como também ser interativo com os processos de decisão. Porém foi nos anos de 1980 que as tecnologias de processamento de computador, pacotes de *software* de aplicativos e redes de telecomunicação chegaram até o usuário final. Este fato atrelado aos executivos estarem utilizando-o de várias maneiras para obter as informações que desejavam, culminou no desenvolvimento dos sistemas de informação.

Assim se sabe que os anos 80 foram importantes para a sua disseminação e nos 90 ele aparece atrelado ao conceito de possuir um papel estratégico, ajudando as empresas na obtenção de vantagens competitivas. Dessa forma com o crescimento da internet, intranet, ou outras redes interconectadas globalmente fazem com que o potencial do setor de tecnologia da informação altere radicalmente o seu potencial no século XXI. Desenvolvendo na atualidade além do papel de consultores para os usuários, através de conselhos especializados na área,

conceitos de empresas interconectadas e sistemas globalizados, mudando radicalmente a forma das operações e administração dos negócios atuais (O'BRIAN, 2010).

Atualmente a tecnologia da informação é responsável por fornecer mecanismos para que as pessoas, grupos e organizações realizem a gestão de suas informações de forma eficaz e eficiente. Essas informações, podem ser entendidas como as informações que estão disponíveis na internet e dentro das redes internas da empresa. Elas favorecem a comunicação dentro do ambiente empresarial e entre diferentes organizações (GORDON; GORDON, 2013).

Conforme exposto pela ABES (2015) o setor de tecnologia da informação é composto por *hardware*, *software* e serviços. Na opinião de Gordon e Gordon (2013) o *hardware* refere-se ao equipamento, utilizado para o processamento eletrônico da informação, enquanto o *software* fornece as instruções necessárias em forma de código para processar eletronicamente os dados. E os serviços são prestados por empresas por fornecedores de *Hardware* e *Software* aos usuários finais e organizações. Eles podem ser através de assistências no momento das instalações, ou através de treinamentos e manutenções fornecidas (O'BRIAN, 2010).

Para Rainer e Cagielski (2011) são poucas as empresas que tem infraestrutura para possuir seus próprios sistemas de tecnologia da informação. Surgindo a necessidade de recorrer aos fornecedores externos para usufruir de *softwares*, *hardwares* e especialização técnica. Um ponto favorável para os fornecedores de TI, foi que com os avanços significativos do setor, tornando-se possível obter, gerenciar e usar de muitas informações com um custo relativamente baixo. Mudando a forma de como as pessoas adquirem, processarem, transmitirem e armazenam as informações (GORDON; GORDON, 2013).

De acordo com os ensinamentos de Vieira (2007) atualmente a tecnologia da informação atua como um suporte para as operações da organização, estando presente na maioria dos setores. Esse destaque dentro das organizações pode ser atribuído pela TI ser o principal facilitador das atividades empresariais no mundo atual. A partir da sua utilização ocorre mudanças fundamentais na estrutura, nas operações e no gerenciamento das organizações.

Conforme dados da Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM, 2013), no mundo o mercado de tecnologia da informação e comunicação movimentou aproximadamente USD 3,6 trilhões, no Brasil USD 2,0 trilhões se referem-se ao setor de TI. O setor representa o país com uma participação a nível mundial de cerca de 6%, e uma movimentação em valores de USD 123 bilhões no ano de 2012. Esses

valores deixaram o Brasil na 7ª colocação entre os maiores mercados do Mundo, ficando atrás de EUA, China, Japão, Reino Unido, Alemanha e França.

O crescimento brasileiro do setor de TI entre 2012/2011 chegou em 10,8%, destacando-se como o 2º maior do mundo, perdendo apenas para a China, que obteve um crescimento de quase 15%. O setor de TI representa 5,2% do PIB brasileiro, demonstrando-se em crescimento nos setores da economia nacional, sendo que no ano de 2011 seu *share* representava 4,5% (BRASSCOM, 2013). Destaca-se que aproximadamente 1,3 milhões de empregos diretos e indiretos, no Brasil são provenientes das empresas de TI e Comunicação, e empresa que estão em outros setores da economia, mas utilizam profissionais de TI em seus quadros internos de colaboradores (BRASSCOM, 2013).

Em 2014 os segmentos de hardware, *software* e serviços, movimentaram 60 bilhões de dólares, valor que representa 2,6% do PIB brasileiro e 3% do total de investimentos de TI no mundo. Deste valor, 11,2 bilhões são provenientes do mercado de *software* e 13,9 bilhões do mercado de serviços, representando mais de 40% do mercado total de TI. O segmento de *software* obteve um crescimento de 12,8% sobre o ano de 2013, já no segmento de serviços o valor foi inferior, representando um aumento de 7,3% sobre o ano anterior. Porém se comparados ambos os segmentos o crescimento ainda representa valores mais altos que a maioria dos demais setores da economia brasileira com 9,7% (ABES, 2015)

A sessão 2.3.2 abordará dados de um segmento do setor de tecnologia da informação, as empresas fornecedoras de *software* e serviços, em virtude da organização estudada atuar neste ramo.

2.3.2 Empresas de *Software* e Serviços

De acordo com o relatório da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento existe grande potencialidade para a indústria de *software* se tornar uma das indústrias de alta tecnologia mais internacionalmente dispersas. O fato se deve ao crescimento da economia baseada no conhecimento ao redor de todo o planeta, significando o fortalecimento da promoção do desenvolvimento dos mais variados setores econômicos, uma vez que o crescimento pode ser observado tanto nos países desenvolvidos como naqueles em desenvolvimento (UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, 2002 apud RAMOS; ALPERSTEDTI 2010). Na figura 5, é possível visualizar o setor de *Software* e serviços no ano de 2014.

Figura 5 - O Mercado Mundial de *Software* e Serviços - 2014 (US\$ Bilhões)

 1º USA	429	40,2%	 10º Itália	20	1,9%
 2º Japão	79	7,4%	 11º Holanda	19	1,9%
 3º UK	75	7,1%	 12º Espanha	17	1,6%
 4º Alemanha	64	6,0%	 13º Suíça	14	1,3%
 5º França	46	4,4%	 14º Suécia	14	1,3%
 6º Canadá	32	3,1%	 15º Rússia	12	1,2%
 7º China	31	3,0%	 16º Índia	12	1,2%
 8º Brasil	25	2,4%	 17º Coreia	10	1,0%
 9º Austrália	23	2,2%	 18º ROW	127	11,9%
TOTAL US\$ 1.067 / 100%					

Fonte: Abes (2015, p.8)

Conforme os dados expostos na Figura 5, o mercado mundial de *Softwares* e Serviços atingiu no ano de 2014 o valor de US\$ 1.067 bilhão, sendo que o Brasil conquistou o 8º lugar no ranking mundial, movimentando internamente US\$ 25,2 bilhões, ficando atrás dos USA, Japão, UK, Alemanha, França, Canadá e China, respectivamente (ABES, 2015). Os dados citados são fruto de iniciativas realizadas pelo Brasil, que visavam a intensificação do processo de internacionalização do *software* Brasileiro, através do projeto de Promoção de Exportações do Setor de *Software* e Serviços de TI. Que foi iniciado em 2005 e fruto de uma parceria da Softex com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), o projeto visa desde a sua criação, suprir as carências desta indústria, e tem conseguido uma taxa média anual de crescimento de 8,2% (SOFTEX, 2014). No mesmo ano, a SEPIN (Secretária de Política em Informática), do MCT (Ministério da Ciência e Tecnologia) divulgou os dados da Pesquisa de Qualidade e Produtividade no Setor de *Software* Brasileiro. Essa pesquisa foi desenvolvida pela própria instituição, revelando que as organizações estavam conscientes nas vantagens que poderiam obter a partir da utilização de normas, modelos e métodos que promovam a qualidade e favoreçam a empresa Brasileira no cenário internacional de *Software* (MCT, 2009)

Entre os anos de 2004 a 2008, as empresas da indústria Brasileira de *software* e serviços (IBSS) obtiveram um crescimento em sua receita, representando em reais, 32,1% a.a., alcançando, em 2008, o montante de R\$ 3,1 bilhões. Acontecimentos como a crise no final de 2008, valorização do real em comparação ao dólar, maior atração no mercado interno que ofereceu maiores oportunidades e a concorrência mais forte, fez com que o período de

2009 a 2012 fosse de manutenção da receita e de desaceleração do crescimento (SOFTEX, 2012a).

Porém mesmo diante deste cenário conforme dados da Softex (2012a) no ano de 2009, as empresas da IBSS que tinham ocupadas, de 20 ou mais pessoas, exportaram R\$ 2,3 bilhões, valor que representou 5,4% da sua receita bruta total. No caso das empresas que trabalham com o desenvolvimento de *software* não customizável, as exportações corresponderam a 14% da sua receita total. Já para aquelas que possuem um modelo baseado em *software* customizável, o percentual foi de 9,6%. O maior percentual foi encontrado nas empresas de desenvolvimento e licenciamento de *software* customizável que obtiveram 55,8% da sua receita proveniente de exportações. Essas organizações tiveram como principal destino os Estados Unidos, representando 72,7% do total da receita proveniente de atividades no exterior. No ano de 2011 conforme citado pela Brasscom (2013), o Brasil esteve presente em projetos grandiosos de pesquisa e Desenvolvimento de tecnologia, como o Mapeamento genético (Genoma) e o Bóson de Higgs*.

Conforme exposto pela ABES (2015) a utilização de programas de computador, desenvolvidos dentro do país cresceu 19,1% no ano de 2014. Índice bastante superior aos 11,5% de crescimento identificado no uso de programas de computador desenvolvidos no exterior. Ao que se refere a participação, a produção nacional atingiu praticamente 25% do total do mercado. Fruto de aproximadamente 12.660 empresas que realizam desenvolvimento, produção, distribuição de *software* e de prestação de serviços no mercado nacional. Destas, 55% apresentam-se com atividade principal voltada para desenvolvimento e produção de *software* ou prestação de serviços, sendo que 93% são micro e pequenas empresas, demonstrando a representatividade das mesmas neste segmento.

Na opinião de Anacleto e Wangenheim (2002), as microempresas de *software* estão inclusas no mercado crescente do setor de informática atual, porém apresentam um perfil que demonstra falta de maturidade, no que se refere aos processos de desenvolvimento utilizados e na qualidade de seu *software*. Para os autores as microempresas enfrentam problemas pois trabalham em um cenário onde ocorre falta de recursos e de pessoal, bem como pela não utilização de técnicas de desenvolvimento, e padrões nos seus processos. O resultado disso

* Bóson de Higgs: Criação da “partícula de Deus”, projeto que simulou o Big Bang nos laboratórios do CERN - Centro Europeu de Pesquisa Nuclear (BRASSCOM, 2013).

são produtos fora do prazo, margem de erros elevada, baixa usabilidade e descontentamento entre os clientes.

Fleury et al (2014) complementa que os *softwares* são responsáveis, na atualidade, por grande parte das inovações tecnológicas realizadas em produtos e serviços. Porém para os autores, o *software* possui uma história recente, bem como as pesquisas sobre o tema que tem como base a preocupação em buscar o aprimoramento dos seus processos de desenvolvimento. Contudo, mesmo diante das informações já obtidas sobre o tema, questões como o alinhamento entre objetivos estratégicos e o processo de desenvolvimento das empresas de *software*, ainda é pouco explorada, principalmente ao que se refere as suas capacidades produtivas.

Depois de realizada a explanação a respeito do setor de tecnologia da informação e sobre o segmento de atuação da empresa estudada, o próximo tópico abordará os procedimentos metodológicos que foram empregados no decorrer da realização deste estudo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento deste estudo, com a finalidade de atingir os objetivos traçados. Dessa forma neste capítulo será abordada a classificação do estudo, as unidades de análise e sujeitos da pesquisa, as técnicas utilizadas para a coleta de dados e a forma para realizar a análise e interpretação dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa para Gonsalves (2011) pode ser classificada de acordo com diferentes critérios, como pelos objetivos, segundo seus procedimentos de coleta e pelas fontes de informação e de acordo com a natureza dos dados. Esta pesquisa de acordo com os objetivos é aplicada e descritiva. Quanto aos procedimentos de coleta e fontes de informação trata-se de um estudo de caso, pesquisa de campo, bibliográfica e documental. No que tange a natureza dos dados trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa.

É qualitativa por utilizar de dados e análises sem preocupação com a representatividade numérica. Conforme Silveira e Córdova (2009) este tipo de pesquisa possui a finalidade de compreender a realidade de uma organização. Flick (2009) complementa que a pesquisa qualitativa tem a intenção de mudar o objeto de estudo e produzir conhecimentos, promovendo soluções para os problemas, bem como conduzir pesquisas que pretendem alcançar resultados relevantes.

A pesquisa também possui abordagem quantitativa, por utilizar dados com representatividade numérica, realizando a medição objetiva e quantificação dos resultados (ZANELLA, 2007). Silveira e Córdova (2009) citam que esta modalidade de pesquisa tem raízes no pensamento lógico, enfatizando o raciocínio dedutivo, através de atributos que podem ser mensurados da experiência humana e regras lógicas. Zanella (2007) complementa este tipo de pesquisa é apropriada para medir opiniões, atitudes e preferências como comportamentos.

Também caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, buscando entender a natureza e a fonte de problemas humanos, suas contribuições podem ser usadas para formular programas bem como intervir para a resolução dos problemas (ROESCH, 2012). Ao mesmo tempo em que pode ser suscitada diante de objetivos comerciais, voltando-se para o desenvolvimento de

novos produtos e processos estabelecidos conforme as necessidades de mercado (APOLINÁRIO, 2011). O estudo é definido também como descritivo, pois de acordo com Vergara (2013) descreveu-se as características de um determinado fenômeno ou população, determinando as correlações entre as variáveis e definindo a sua natureza.

Ao que se refere aos procedimentos de coleta e fontes de informação, conforme Yin (2001, p. 32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Nesta pesquisa o estudo de caso será realizado na empresa X Systems.

A pesquisa de campo para Gonsalves (2011) é muito utilizada em trabalhos exploratórios-descritivos. Neste estudo foi necessário que o pesquisador busca-se a informação diretamente com os sujeitos pesquisados sendo necessário ir até o local onde o fenômeno ocorre, buscando um conjunto de informações para documentar.

Vergara (2013) cita que a pesquisa documental é realizada através de documentos conservados em órgãos privados e públicos ou através das pessoas. Nesta pesquisa foram utilizados formulários de procedimento de rotinas de trabalho, registros anais, regulamentos e comunicações informais.

Já ao que se refere a pesquisa bibliográfica de acordo com Lakatos e Marconi (2010) ela abrange toda bibliografia que já foi publicada relacionado com o tema de estudo. Com a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com aquilo que já foi escrito, dito ou filmado. Este estudo utilizar-se-á de publicações avulsas, boletins, revistas, livros, jornais e pesquisas.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

Este estudo foi realizado na micro empresa X Systems. Destaca-se que o nome apresentado para a empresa neste estudo é fictício, para preservar o anonimato da organização, diante da natureza dos dados que estão sendo apresentados. A empresa X Systems localizada na cidade de Chapecó que iniciou suas atividades em 2007, com o intuito de desenvolver e licenciar programas de computador customizáveis. Atualmente conta com nove funcionários que atuam nas áreas administrativas, atendimento ao cliente e suporte técnico e na área de programação, mais dois diretores para a área comercial, gerencial e análise de *Software*.

A empresa surgiu de um projeto que visava atender postos de combustíveis, porém um problema interno impossibilitou a continuidade deste projeto. Diante disso o foco mudou a empresa passou a reformular suas ideias, diante da nova realidade, a organização passou a desenvolver um *software* que atendesse a vários segmentos. Nesse meio tempo surgiu um cliente que se dispôs a ajudar na elaboração das regras de negócio. Com essa nova abordagem o *software* tomou uma forma mais voltada para grandes empresas, e adotando conceitos novos como o WMS estoque.

Atualmente a empresa conta com 16 clientes e uma rede de distribuição no estado do Mato Grosso, que atende a mais 3 clientes. Seu *software* atende empresas do segmento de distribuição e rede de lojas como autopeças, ferragens e materiais de construção.

Os sujeitos que participarão da pesquisa são os diretores e oito colaboradores, que correspondeu a uma amostra, ou seja, uma parcela da população a ser pesquisada (LAKATOS; MARCONI, 2011). Os sujeitos desta pesquisa foram selecionados através da amostragem não probabilística por acessibilidade, pois não se baseou em procedimentos estatísticos, e a seleção ocorreu através da facilidade de acesso a eles (VERGARA, 2013).

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Inicialmente estabeleceu-se contato com a direção da organização, com a finalidade de agendar reuniões para delimitar os objetivos do estudo e as datas para a realização da coleta de dados. A coleta dos dados iniciou na última semana de março de 2016 e finalizou-se na segunda semana de abril de 2016.

Para a realização deste estudo foram coletados dados primários e secundários. Como dados primários, optou-se por três métodos, entrevista, questionário e observação. As entrevistas foram aplicadas com os dois diretores da organização, enquanto os questionários foram aplicados com oito colaboradores. Inicialmente foi realizado o pré-teste do questionário com 6 pessoas distintas dos que participarão da pesquisa, o pré-teste foi realizado depois de ser redigido com a finalidade de ser testado com uma pequena população escolhida para identificar falhas, inconsistências, complexidades das questões, ambiguidades, e assim puderam ser identificadas melhorias (MARCONI; LAKATOS 2011).

A entrevista consiste na coleta de informações sobre um determinado assunto diretamente com os sujeitos pesquisados (SEVERINO, 2007). Neste estudo a entrevista será individual de forma semiaberta, estabelecendo-se entre o entrevistador e o entrevistado, ou seja, o investigador usou de um roteiro de questões a serem respondidas, porém essas

permitirão inclusões, exclusões e mudanças nas perguntas, como também explicações ao entrevistado quanto a pergunta ou palavra (VERGARA, 2009).

De maneira geral nas entrevistas pode ocorrer introduções, quando trata-se de entrevistas semiabertas essas introspecções podem ser aproveitadas ao mesmo tempo que o entrevistador consiga recompor sua entrevista focal. O que pode ser considerado umas das vantagens da realização dessa modalidade de entrevista, como no caso da pesquisa individual possibilitar respostas mais ricas pelo entrevistado se sentir mais à vontade para responder (VERGARA, 2009).

A observação na opinião de Vergara (2009) é utilizada para aproximar o pesquisador com o objeto estudado. Neste estudo a observação foi estruturada, ou seja, possui objetivos e propósitos predefinidos, como o que, quem, por que, para que e como observar, permitindo conhecer comportamentos e frequências. A observação também foi não participante, ou seja, não houve interferência ou envolvimento com os observados e de forma direta sendo realizados os registros de um evento ou situação durante a sua ocorrência.

Ainda sob os pressupostos da autora supracitada, a observação possibilita o pesquisador utilizar de uma ampla variedade de fenômenos, possibilitando a coleta de dados sobre os comportamentos e evidências de dados que não estão presentes nas entrevistas e questionários. Neste estudo a observação ocorreu durante a última semana de março e a primeira de abril, foi observado o ambiente da empresa, acompanhado algumas reuniões internas e as atividades diárias da organização. Para organizar as observações foram realizadas anotações, por meio das quais registrou-se os eventos, fatos e as datas das observações.

O questionário de acordo com Apolinário (2011) é um documento que possui perguntas ordenadas a serem respondidas pelos sujeitos, geralmente sem a presença do pesquisador. De acordo com Vergara (2009) os questionários são úteis tanto para suceder uma entrevista, como para alimentar uma observação ou complementar uma pesquisa documental. No caso deste estudo o questionário foi elaborado de forma mista, ou seja, com perguntas fechadas e abertas. As questões abertas visaram obter respostas sobre percepções dos colaboradores a respeito da empresa, enquanto as fechadas objetivaram conhecer níveis de satisfação e validar alguns processos e rotinas da organização. Dessa forma foram elaboradas perguntas fechadas com questões que possuem variáveis de respostas qualitativas. Conforme Zanella (2007) tais variáveis são as características medidas ou observadas nos indivíduos, enquanto os possíveis resultados são atributos ou qualidades são variáveis qualitativas.

As perguntas abertas, de acordo com Vergara (2009), são aquelas perguntas que não possuem alternativas de resposta, tornou-se viável pelo número reduzido de respondentes e pela abordagem da pesquisa ser qualitativa. Já as perguntas fechadas, caracterizam-se pela escolha entre duas ou mais respostas fixas. Neste estudo foram utilizadas questões dicotômicas, ou seja, aquelas que escolhe entre duas opções e escalonadas. Para as escalonadas utilizou-se a escala de *likert*, onde o respondente escolheu a resposta que melhor expressa sua opinião, a respeito da satisfação com determinado fator. E a escala numérica que consistiu na atribuição de um número que melhor representa a percepção do respondente.

Destaca-se que ele torna-se vantajoso a utilização do questionário por permitir o anonimato do respondente, deixando o respondente mais livre para declarar suas posições pelo pesquisador não estar presente (VERGARA, 2009). Neste estudo o questionário foi realizado através da ferramenta online Google Docs preservando a identidade do respondente e obteve-se oito respostas.

A coleta dos dados secundários aconteceu através da pesquisa documental. Que pode ser realizada através da investigação em documentos disponibilizados pela empresa analisada, como demonstrativos contábeis, regimentos internos entre outros (VERGARA, 2013). A empresa disponibilizou documentos a respeito de contratações e demissões, regimentos e normas internas, fluxos de atendimentos e desenvolvimento de *software*. Foram utilizados também neste estudo dados a respeito de concorrentes, e informações do setor obtidos nos sites institucionais de cada empresa e publicações da área.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados qualitativos, foi realizada através do procedimento chamado de “análise de conteúdo”. Enquanto os dados quantitativos foram analisados e interpretados por meio da estatística descritiva utilizando a distribuição de frequência.

A análise de conteúdo consiste na busca de significados nos materiais textuais, sejam eles, documentais como artigos de revistas ou pela transcrição de entrevistas realizadas (APOLINÁRIO, 2011). Conforme os ensinamentos de Roesch (2012), esse tipo de análise pode ser utilizado em pesquisas que possuem caráter qualitativo, pois o pesquisador coletou os depoimentos que se materializam em textos, levanta informações nos documentos existentes e estes devem ser organizados e interpretados. De acordo com a mesma autora, a análise de conteúdo tem o propósito de proporcionar entendimentos e capturar as perspectivas

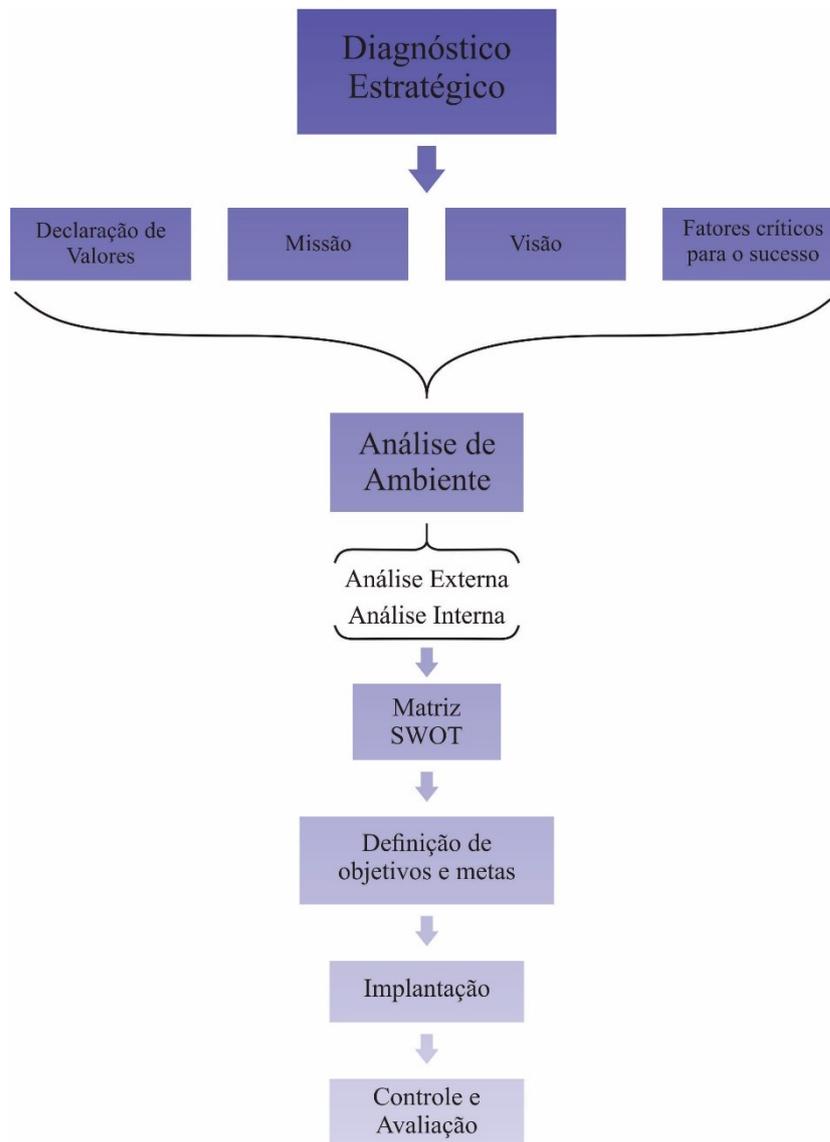
dos respondentes. A partir dela o pesquisador pode realizar a conceituação, codificação e interpretação do texto.

Para a realização da análise de conteúdo foram definidas as palavras e sentenças como as unidades de análise, depois foram identificadas as categorias buscando a categorização das unidades, codificando do texto através do número de vezes citados e contexto em que ele está aparecendo e por fim realizou-se a comparação entre as unidades de análise e interpretação conforme as teorias conhecidas com a finalidade de levantar algumas hipóteses (ROESCH, 2012).

A estatística descritiva conforme Apolinário (2011) representa um conjunto de técnicas com a finalidade de descrever, resumir, totalizar e apresentar graficamente dados de pesquisa. Neste estudo ela foi tabulada por meio da distribuição de frequência. Conforme Barbeta (2010) a distribuição de frequência é realizada através da organização dos dados, conforme foram apresentados os diferentes resultados, ela pode ser realizada tanto sob a forma de tabelas como através de gráficos. Apolinário (2011) complementa que a distribuição de frequência consiste na apresentação do número de ocorrências de determinado valor ou dado em uma variável, com isso é possível obter a quantidade bruta de respondentes em cada categoria, e apresentar o percentual que representa.

Depois de apresentado como foram analisados os dados coletados, é importante demonstrar a estrutura utilizada e as etapas realizadas no decorrer do desenvolvimento da proposta de planejamento estratégico, para a empresa em questão. Este estudo foi estruturado conforme modelo apresentado na Figura 6, cujos norteadores estão apresentados na fundamentação teórica.

Figura 6 - Estrutura da Organização do Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A metodologia para montagem e estruturação da matriz SWOT é baseada no modelo de Oliveira (2010) que através da análise da situação da empresa define a postura estratégica mais adequada. De acordo com o modelo existem quatro diferentes posturas: sobrevivência; manutenção; crescimento e desenvolvimento, conforme pode ser visualizado no Quadro 3. As posturas podem ser combinadas com as necessidades da empresa, visando melhor efetividade.

A situação da empresa com relação aos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças foi definida através da atribuição de valores a cada fator encontrado. Primeiramente atribuiu-se pesos de acordo com cada fator de importância, sendo 0 - para nada importante, 2 - para importante e 4 - para muito importante. Depois através do cruzamento entre os fatores, obteve-se o total de cada cruzamento e com a soma de todos pode-se obter o total de cada quadrante, conforme apresentado na Sessão Matriz SWOT nos quadros 8, 9, 10 e 11. Por

meio destes cruzamentos tornou-se possível realizar a identificação da postura estratégica da empresa.

Quadro 3 - Posturas estratégicas das empresas

		Análise Interna		
		Predomância de:		
		Pontos Fracos	Pontos Fortes	
Análise Externa:	Predominância de:	Ameaças	Sobreviência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (2010, p. 123)

Depois de demonstrada como foi realizada a pesquisa, são apresentados os resultados encontrados no capítulo 4 Resultados e discussões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a realização deste estudo, foi analisada a empresa X Systems, uma organização que trabalha no desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis e não-customizáveis, localizada na cidade de Chapecó – Santa Catarina. A empresa surgiu no ano de 2007, fruto de muito trabalho para desenvolver um *software* que atendesse um segmento novo, a empresa buscava trabalhar com grandes empresas, principalmente do setor de distribuição, varejo e grandes redes de lojas.

Atualmente a empresa possui três atividades internamente que interferem diretamente na sua prestação de serviço. O desenvolvimento e manutenção do *software*, que é realizado diariamente pelos quatro programadores da empresa, e a cada 15 dias aproximadamente devem liberar uma versão mais atualizada do *software*. A empresa também possui o atendimento ao cliente através de seu suporte técnico composto por 3 colaboradores, que trabalham tirando dúvidas e resolvendo problemas identificados no *software*. E eventualmente são realizados serviços de implantações, que ocorrem quando um novo cliente adquire o *software* e então é realizado todo o processo de treinamento e importação de dados para o cliente passar a utilizar o *software*.

No seu quadro de funcionários também possui um auxiliar administrativo, que é responsável pelas atividades do setor financeiro, pequenas compras de matérias de uso e consumo, atividades do departamento pessoal e atendimento ao cliente. E uma pessoa responsável pelas atividades do departamento comercial, que realiza a prospecção de novos clientes.

Inicialmente foram realizadas perguntas para os diretores com a finalidade de identificar se a empresa poderia desenvolver um planejamento estratégico. De acordo com as entrevistas realizadas com os diretores da empresa, não existem pontos que impediriam a elaboração de um planejamento estratégico. Da mesma forma que ela nunca elaborou um planejamento estratégico, apenas definiu alguns pontos nas áreas financeiras, comercial e mercado de atuação. Para o ano de 2016 a empresa elaborou apenas uma ação estratégica, que consiste em abrir uma distribuidora comercial no Mato Grosso, com o propósito de expandir para novos mercados.

Na entrevista os diretores também relataram que a organização já possui missão, visão e valores. Quando questionados se existe algum ponto a ser mudado, ambos definiram que elas estão condizentes com a realidade atual da organização. Quanto aos fatores críticos de sucesso os diretores forneceram os pontos importantes para que a empresa consiga sobreviver

no mercado, a partir destas informações tornou-se possível elaborar os fatores críticos para o sucesso.

4.1 VALORES, MISSÃO, VISÃO E FATORES CRÍTICOS

A empresa precisa apresentar para seus colaboradores os valores, missão, visão e fatores críticos para o sucesso, para que todos tomem consciência de quais são os norteadores dos comportamentos da organização: como a empresa trabalha; onde ela pretende chegar; e o que é necessário para a empresa se manter no mercado. Destaca-se que a equipe formada para a implantação do planejamento estratégico precisa divulgar os valores, a missão, visão e fatores críticos para o sucesso. Dessa forma os dirigentes da empresa julgam que os valores que norteiam as condutas da organização são:

“Relacionamento ético com os clientes, colaboradores e acionistas; Compromisso em cumprir pontualmente as suas obrigações; Comprometimento com resultados; constante busca da excelência; Valorizar em todos os sentidos, o seu pessoal”.

A empresa mostra a sua razão de ser, por meio de sua missão, que é: **“Oferecer serviços eficientes de planejamento, análise e desenvolvimento de *software*, buscando inovações tecnológicas, visando atender plenamente as expectativas de nossos clientes”**

Aquilo que deseja ser, a empresa evidencia por meio de sua visão, que está centrado em: **“Assumir uma posição de destaque e referência pela tecnologia e qualidade empregada em nossos produtos e serviços, construir relações sólidas e duradouras com nossos clientes e parceiros, ajudando nossos clientes a tornarem suas organizações mais eficientes e rentáveis, oferecer aos nossos colaboradores as melhores condições para seu desenvolvimento profissional e pessoal”.**

Os itens que foram apontados essenciais para a empresa se manter no mercado em que atua, e que determina as regras do setor, são para o diretor 1: “sempre inovar, capacitar, profissionalmente seus colaboradores e expandir seus mercados”. Já para o diretor 2, são: “conhecer as necessidades de mercado, oferecer ao cliente um serviço diferenciado e inovador”. Assim pode-se definir como os fatores críticos para o sucesso da organização em questão são: **Capacidade de manter-se em um processo de inovação; Realizar capacitação e treinamento dos colaboradores; Identificar as necessidades do mercado em que atua; Oferecer ao cliente um produto diferenciado.**

A partir dos dados obtidos, percebe-se que a organização demonstra preocupação em atender e satisfazer os clientes, prezando pelo uso de tecnologias. Outro fator destacado é a

preocupação com os funcionários, visando o desenvolvimento profissional e pessoal. Fato que deve ser deixado claro para os funcionários.

4.2 ANÁLISE DE AMBIENTE

A análise de ambiente da empresa X Systems consistirá da análise de três fatores principais, ou seja, do macroambiente da empresa, do setor em que ela trabalha e a própria empresa.

4.2.1 Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo vai seguir os tópicos apresentados na fundamentação teórica, abordando no macroambiente os fatores políticos-legais, econômicos, tecnológicos e sociais e no setor de tecnologia de informação, os clientes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos.

Assim de acordo com o diretor 1, a empresa é diretamente influenciada pelos fatores legais e os órgãos fiscalizadores, principalmente pelas questões tributárias. O diretor 2 complementa que além das questões que afetam a própria empresa, as questões tributárias possuem um forte impacto internamente à organização. O diretor 2 quantifica que “a empresa trabalha mais da metade do ano para deixar o *software* de acordo com as normas, leis e normas técnicas”. Causando um forte impacto no número de funcionários necessários para o desenvolvimento ou melhoria no *software*, e depois para realizar testes e treinamentos com os clientes.

Referente aos fatores econômicos, ambos os diretores relataram que uma economia desaquecida ou uma crise, interfere diretamente na organização, pois, as empresas passam a reduzir os custos, e com isso diminuem seus investimentos em tecnologia e inovação. Para o diretor 2, “em momentos como o atual, onde a economia está desaquecida, a empresa precisa concentrar mais esforços para conseguir vendas, buscando aquelas empresas que tenham um perfil voltado para a busca de maiores controles, crescimento e inovação em épocas de crise”. Quando questionado se a empresa está conseguindo perceber nos seus possíveis clientes estas características, o diretor respondeu que “sim, conseguimos identificar que existem empresas que utilizam dos momentos de crise para informatizar e conseguir maiores informações gerenciais”.

Os fatores tecnológicos interferem diretamente na organização conforme destacado pelo diretor 1. A empresa atua diretamente no setor de tecnologia da informação, dessa forma precisa estar capacitada para enfrentar com novas inovações, principalmente ao que se refere a capacitação de seus funcionários. Fato que pode ser percebido com bastante intensidade para na organização, pois como apresentado, um dos fatores para ela se manter no mercado é estar em constante processo de inovação tecnológica. O diretor 2, relata que a empresa precisa de um sistema de controle de atendimentos mais robusto, para obter maiores resultados e medir com efetividade os serviços prestados. Ao ser questionado os colaboradores a respeito das ameaças percebidas no mercado, mas, que a organização não trabalha para evitar as consequências, um dos funcionários expõem na resposta de seu questionário que a empresa não está acompanhando as novas tecnologias ao que se refere a linguagem de programação para web, que atualmente é uma tendência mundial.

Quanto aos fatores sociais, de acordo com o diretor 2, estar localizada no Sul do país, interfere diretamente para a empresa. Principalmente agora que ela está buscando novos mercados em outras regiões do país. Para ele nas regiões como o centro oeste e norte, possuem uma percepção de que as pessoas do Sul são mais trabalhadoras e esforçadas, e isso beneficia a organização. Quanto a localização da empresa na cidade de Chapecó, o diretor 1 expõe que para a organização, “é uma desvantagem, pois, ela não está no centro dos negócios”. Porém, percebe-se que mesmo sendo caracterizada como uma desvantagem, ela não afeta a organização em grandes proporções, pois, o segmento permite que sejam realizados atendimentos não presenciais. O diretor justifica que pode trazer vantagens por haver uma mão de obra qualificada na região, e essa mão de obra tem uma conduta de acordo com as diretrizes da organização.

Depois de analisado o macroambiente a análise do setor inicia pela análise do poder dos clientes da empresa. Conforme exposto pelo diretor 1, a relação com os clientes atuais é de constante busca pela manutenção de uma relação profissional e ética. Na observação realizada, foi identificado que os diretores buscam atender bem o cliente, assim como as suas opiniões e solicitações são ouvidas, mas, em alguns casos, os clientes manterem contato direto com os diretores, ocasionam uma desestabilidade nos processos internos, e as regras habituais de atendimento são desrespeitadas para satisfazer necessidades específicas de alguns clientes.

Os principais clientes da organização são distribuidoras, atacados, autopeças e materiais de construção conforme exposto pelo diretor 2. A empresa possui em sua carteira clientes potenciais, pois, estes clientes podem abrir novas lojas e expandir para novos mercados. Neste mesmo sentido o diretor 1, expõe que existem clientes potenciais, mas que

não estão sendo atendidos pela organização, como acontece com o segmento de prestação de serviço. Porém, para atender estes clientes é necessário o desenvolvimento de um novo módulo, pois com a estrutura atual estes clientes ficariam mal atendidos.

No questionário, um dos colaboradores apontou que a empresa está perdendo, tanto com os clientes atuais, como perante o mercado, não atuando em consultorias. De acordo com o diretor 2 a organização, apesar de ter em seu portfólio a consultoria não está efetivamente ganhando com isso. O colaborador expõe que poderiam ser realizadas consultorias nas áreas administrativa, fiscal e contábil, pois, através desta prática os clientes podem aproveitar ao máximo o que o sistema tem a oferecer, assim como pode trazer uma nova receita para a organização.

Conforme relatado pelo o diretor 1, “não são realizadas pesquisa de satisfação com os clientes da organização e o reconhecimento das necessidades são feitas apenas com os clientes atuais”. Essa identificação ocorre nas visitas presenciais realizadas nas empresas dos clientes e através das demandas apontadas pelos próprios clientes.

A respeito dos fornecedores a empresa não compra matéria prima, especialmente por trabalhar na prestação de serviço, que não envolve produtos, conforme destacado pelos dois diretores. As compras realizadas são de materiais de higiene, limpeza, material de escritório e alguns equipamentos utilizados para as atividades diárias. Dessa forma não existe políticas para com os fornecedores, as compras geralmente são feitas pela internet não permitindo negociações e um contato próximo com o fornecedor.

Ao que se refere aos produtos substitutos, de acordo com os dois diretores entrevistados não existem produtos que possam substituir o seu. Pois atualmente é muito importante para as empresas no geral investir em sistemas que facilitam suas atividades, ofereçam mecanismos de controle e que norteiem as decisões gerenciais, por isso que para eles não existe algo que possa substituir o *software* atualmente.

Quanto aos concorrentes, os diretores destacaram as empresas que concorrem diretamente com a X Systems são a TOTVS *Software* de Gestão, Senior, ERP Cigam, Ciss *Software* e Serviços e a WK Sistemas, ambas empresas grandes, de renome no país inteiro. Por isso os diretores expõem que se torna difícil enfrentar essa concorrência, que possui como clientes as maiores empresas brasileiras. E mesmo que a organização possui um *software* equivalente, no que se refere a visibilidade e referência ele deixa a desejar, e isso pode impactar muito a favor dos concorrentes. Para fazer uma caracterização dos concorrentes citados, pelos diretores buscou-se em fontes externas informações a respeito dos mesmos.

De acordo com o site institucional da empresa Cigam a empresa que iniciou suas atividades em 1986, e atualmente trabalha para obter soluções de *software* empresarial. A empresa possui unidades de atendimento no Brasil e no México, totalizando 80 unidades, uma equipe de aproximadamente 800 profissionais. A empresa destaca que atualmente está entre as mais importantes fabricantes de *software* de gestão empresarial do Brasil, trabalhando para oferecer soluções plenas de BI, ERP, CRM, Mobile e RH, que são utilizadas por mais de 5.000 clientes com índices de 99,98% de retenção de clientes e 80% de satisfação (CIGAM *SOFTWARE DE GESTÃO*, 2016).

A CISS conforme o site institucional da organização se denomina como uma fábrica de *software*, que trabalha no desenvolvimento de soluções em gestão para supermercados, lojas de materiais para construção e restaurantes. Atualmente sediada na cidade de Dois Vizinhos – PR, conta com mais de 3.000 lojas e mais de 100.000 usuários. Conta com uma equipe de 350 colaboradores, 40 home offices e 32 canais de vendas, com isso a empresa está presente em todos os estados do País (CISS *SOFTWARE E SERVIÇOS*, 2016).

Outra empresa citada pelos diretores foi a TOTVS. Uma empresa brasileira que trabalha no segmento de *software*, serviços, plataforma e consultoria. Atuando no Brasil e na América Latina, estando atualmente como as maiores desenvolvedoras de sistemas de gestão integrada do mundo conforme site institucional da TOTVS. Dessa forma ela está presente em 39 países, por meio de oito filiais, mais de 90 franquias e canais e 11 centros de desenvolvimento ao redor do mundo (TOTVS, 2016).

Quanto a Senior é uma empresa criada na cidade de Blumenau SC no ano de 1988. Atualmente atua no Brasil inteiro, através de suas unidades de negócios, filiais, escritórios e canais de distribuição. A organização possui aproximadamente 1200 profissionais distribuídos entre a sede, filiais, escritórios e unidades de negócios. A empresa possui cerca de 100 canais de distribuição no Brasil e mais de 150 consultores (SENIOR, 2016).

A WK Sistemas, também é uma empresa Catarinense, fundada em 1984 na cidade de Blumenau. Atua no desenvolvimento de Soluções ERP e líder na área de sistemas contábeis e fiscais. Atualmente a empresa trabalha com canais de distribuição espalhados por todo o Brasil (WK SISTEMAS, 2016).

Foi perguntado para os diretores quais são os motivos que mais interferem negativamente em uma negociação e fazem com que ela não se concretize em uma venda. O diretor 1 comentou que “a empresa pratica valores elevados, pois o *software* está preparado para atender grandes empresas, multi-filiais e esse seria um valor justo para realizar o processo de implantação”. Porém este valor elevado afeta bastante no momento da

negociação, justamente pela empresa ser desconhecida, com poucos clientes de referência e estar enfrentando grandes empresas no mercado em que atua.

Para o diretor 2 é difícil a entrada de empresas no setor de *software* e serviços, por se tratar de um segmento que enfrenta dificuldades no início da sua atividade. Uma empresa nova necessita de investimentos em mão de obra para o desenvolvimento do *software*, e tempo para deixá-lo pronto para a venda, isso torna o tempo entre o início da empresa, entradas de receitas e retorno financeiro muito demorado e dificulta a abertura de novas empresas no setor.

4.2.2 Análise do Ambiente Interno

Depois de encerrada a análise do ambiente externo, foi analisado o ambiente interno da organização. Este será dividido através das áreas funcionais da empresa, marketing, recursos humanos, finanças e a prestação de serviço.

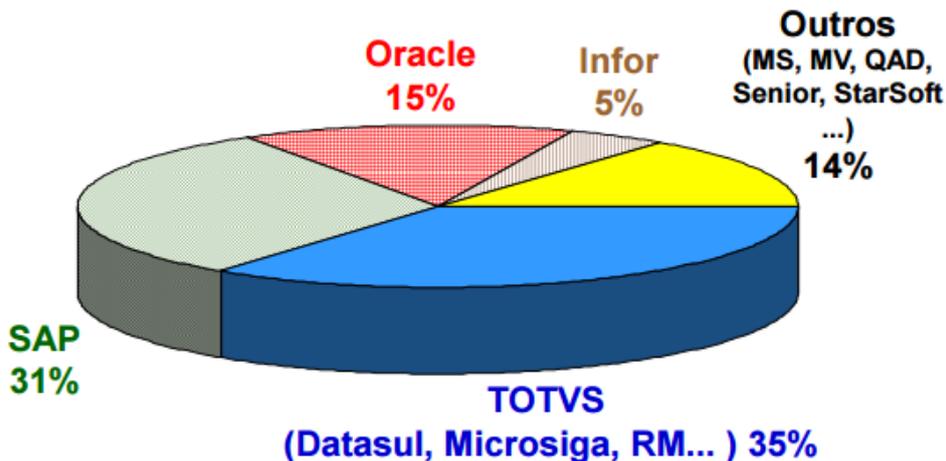
Os colaboradores foram questionados sobre a estrutura organizacional da empresa. Seis questionados, responderam que existe uma estrutura organizacional definida, dois responderam que não existe. Fato que pode ser atribuído a colaboradores novos na organização, ou a uma falta de definição formal da estrutura organizacional. Outro ponto abordado foi o processo de tomada de decisão da empresa. Assim ao serem questionados se a tomada de decisão ocorre de forma rápida, 75% dos colaboradores acreditam que sim, que ela ocorre de forma rápida, dentro do setor que atua.

De acordo com as entrevistas realizadas com os diretores, a empresa ainda apresenta uma participação de mercado pouco expressiva. O diretor 1 destaca que no segmento em que a organização atua, o *Market share* é de aproximadamente 1%. Em pesquisa anual de uso de TI, realizada pela Fundação Getúlio Vargas e divulgado através do resumo do coordenador Fernando S Meirelles, as empresas que apresentam maior participação de mercado são a TOTVS, SAP e ORACLE respectivamente conforme pode ser analisado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - % de Mercado das Empresas do Sistema Integrado de Gestão (ERP)

Sistema Integrado de Gestão (ERP)

% de empresas usando no TOTAL da amostra 2015/16

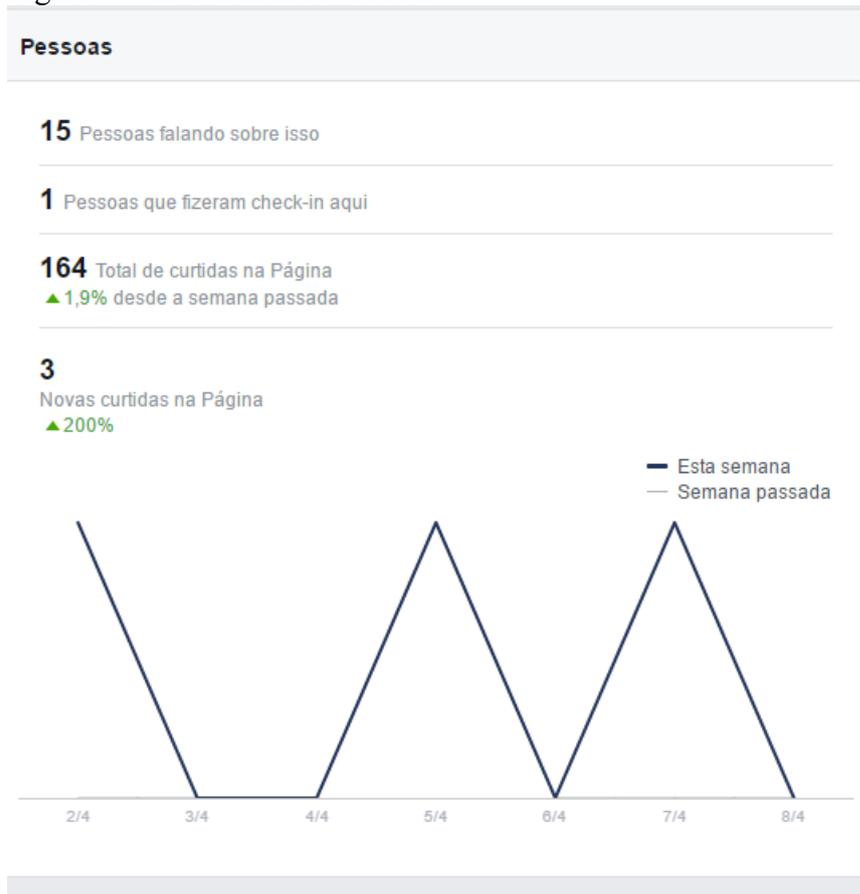


Fonte: Meirelles, Fernando S. (2016)

Ao que se refere as formas de difundir a empresa no mercado, a organização possui apenas duas ferramentas. Uma mais voltada para a captação de novos clientes. Que consistem no contato direto com possíveis clientes pelo telefone, solicitando e-mail para enviar propostas e novidades. Essa estratégia busca também criar um banco de dados e enviar propostas e novidades a respeito do *software* e os serviços oferecidos pela empresa. Mas quando questionados sobre a efetividade desta estratégia, a empresa ainda não conseguiu nenhuma venda por meios destes contatos.

Outra ferramenta utilizada para a divulgação da marca e da organização é o Facebook, onde a organização faz postagens demonstrando os benefícios do *software* e algumas notícias relacionadas ao setor em que a empresa atua. As postagens referem-se novidades e ferramentas gerenciais e atualizações tributárias e mudanças impostas pelos órgãos reguladores. Porém em consulta realizada a rede social, e demonstrada na Figura 6, percebeu-se que a página não possui muitas curtidas, há poucas avaliações e não ocorre interatividades com clientes e ou outras pessoas, pois há apenas 15 pessoas falando sobre isso.

Figura 7 - Estatísticas Facebook



Fonte: Facebook (2016)

A empresa possui um site institucional, que contém a apresentação da organização, dos módulos que a empresa trabalha, os serviços ofertados, contato da organização. Assim como através do site é possível acessar o ambiente de suporte técnico para registrar os atendimentos. Porém, não são realizadas publicações e alterações, o site é somente uma apresentação da organização.

Quando questionado a respeito dos mercados que a empresa pretende direcionar seus esforços para conquistar maior crescimento, o diretor 1, relata que é interessante atender grandes redes de lojas. Pois o *software* está pronto para atender este segmento que até o momento não está sendo atendido.

A política de determinação de preços e prazos da organização, conforme respondido pelo diretor 1, é definida com base na estrutura da empresa em que será instalado o *software*. Verificando aproximadamente quais serão os custos para a implantação, que dependerá do porte, tamanho, número de filiais e assim busca-se os preços e prazos de pagamentos mais viáveis e que estejam de acordo com a negociação, com o cliente. Nesse momento é definido tanto os valores de venda do *software*, que incluem as customizações, implantação e

treinamento, como também o valor da mensalidade que incluirá melhorias que forem percebidas depois da implantação e suporte técnico.

A área de recursos humanos pode ser explorada a partir dos questionários aplicados com os colaboradores da organização. De acordo com as respostas dos questionários o percentual de satisfação dos funcionários com relação ao ambiente de trabalho é de 50%. Analisando as respostas descritivas percebe-se que os funcionários percebem o ambiente como fechado e que preferiam um lugar que permita maior circulação de ar.

Outro ponto abordado no questionário foi a relação com os colegas de trabalho. Percebeu-se que 75% encontram-se satisfeitos 12% muito satisfeitos e 12%, muito insatisfeitos. Na análise documental percebeu-se que a empresa fez contratações recentes, sendo que a maior parte dos funcionários foi contratada a partir da metade do ano de 2015. Porém mesmo com uma equipe nova e funcionários recém-contratados, os colaboradores perceberam que os colegas estão comprometidos para desenvolverem suas funções com máximo de qualidade. Dos oito respondentes, em uma ordem de um a cinco, sendo um para mais descompromissados e cinco para mais comprometidos, sete destacaram que percebem seus colegas comprometidos, sendo que quatro atribuíram quatro e três atribuíram Cinco. Bem como é percebido na pergunta sobre o nível de profissionalismos dos colegas, 75% responderam que estão satisfeitos e 12% estão muito satisfeitos.

A respeito dos treinamentos e capacitações o diretor 2 afirmou que a empresa trabalha utilizando um profissional com maior conhecimento e tempo de empresa auxiliando e orientando nas atividades diárias. Porém, ele relatou que a empresa não promove treinamentos e capacitações externas e também não possui uma reserva de seu capital dedicado para esta atividade. Isso pode ser percebido nas respostas dos questionários onde apenas 3 responderam que a empresa oferece treinamento e capacitações para o desempenho das suas atividades e destes, 66,7% responderam estarem satisfeitos com os treinamentos oferecidos e 33,33% responderam serem indiferentes a este respeito. Porém quando questionados os diretores a respeito da importância da capacitação de seus funcionários, ambos responderam que é muito importante. O diretor 2, destacou que para a empresa estar de acordo com a sua missão e visão é essencial trabalhar com mão de obra qualificada e capacitada.

Ao serem questionados se a empresa disponibiliza os recursos e materiais necessários para desempenharem as suas atividades, 87,5% responderam que sim. Da mesma forma que 75% responderam que a empresa oferece apoio para desempenhar as atividades utilizando o melhor de si.

Quando questionado a respeito das características para ser colaborador na organização, o diretor 2, relata que para ser funcionários precisa ser responsável, dedicado, mas acima de tudo é muito importante ser pró ativo, estar em um constante processo de estudo e trabalhar bem em equipe. Porém, os diretores relatam que não existe nenhuma política de valorização de funcionários, fator que pode ser contraditório perante as exigências realizadas aos funcionários que trabalham na organização. Nos questionários, um funcionário apontou como um ponto negativo da organização não divulgar os objetivos e metas da empresa, e a partir disso estabelecer recompensas para motivar e reconhecer o trabalho da equipe. Nos questionários aplicados com os funcionários, foi por várias vezes destacado que um ponto forte da empresa são os funcionários capacitados, e que podem trabalhar para melhorar o desempenho da empresa como um todo.

Um ponto destacado como favorável para trabalhar na empresa, são os benefícios oferecidos, como vale alimentação, plano de saúde e uma ajuda de custo mensal. A respeito dos benefícios os respondentes demonstram satisfação, todos responderam estarem satisfeitos com os benefícios oferecidos pela organização. Assim como os funcionários ao serem questionados sobre as oportunidades dentro da empresa 62,5% responderam que obtiveram alguma oportunidade de aprendizado e crescimento.

De acordo com o diretor 2, “no ano de 2015 a empresa não alcançou a lucratividade desejada, mesmo conseguindo atingir as metas de vendas”. A empresa controla seu financeiro através do próprio sistema que comercializa, porém, não utiliza de indicadores e ferramentas para análises gerenciais. Através do sistema é possível controlar e manter um histórico das notas emitidas contra os clientes, bem como as datas de recebimento. O controle das contas a pagar e receber é feito através de um relatório que apresenta os valores de entradas e saídas, com o saldo diário durante o período analisado. A empresa possui uma política de fazer lançamentos de provisão para saber as necessidades de caixa, porém não é analisado as diferenças entre o que foi provisionado e o que realmente aconteceu.

Os diretores foram indagados também a respeito da prestação de serviços. Ambos relataram que utilizam uma ferramenta para controlar as atividades, onde os funcionários registram o que realizaram e o tempo que levou para a tarefa. Dessa forma é possível analisar as demandas dos atendimentos, o diretor 2 julga que atualmente a prestação de serviços da organização sofre com gargalos advindos de quantidade elevada de atendimentos registrados diariamente. Para diminuir esses gargalos a empresa vem investindo em novos funcionários, conforme o diretor 2 relata, é possível saber quais são os atendimentos prioritários, quantos

destes atendimentos são realizados durante um dia, porém não existe uma prática de análises definidas.

A prestação de serviços, também foi analisada através da visão dos colaboradores que trabalham diretamente na organização. Para eles os setores como o suporte está sendo prejudicado pelas pessoas recém contratadas, porém seria uma questão de tempo até adquirirem maior conhecimento e melhorar os processos internos do setor. Outro ponto apontado nos questionários foi a questão da falta de integração entre as tarefas dos setores, como um exemplo o desenvolvimento não apresentar as novidades e alterações para o suporte, que muitas vezes é informado pelo cliente que solicita explicações ou alguma melhoria. Assim como não existe documentação dos projetos tornando-se o processo de aprendizado mais demorado e trabalhoso.

Alguns funcionários destacam também a falta de definição dos processos e padrões tanto de desenvolvimento como relacionados aos processos internos. Conforme destacado, em alguns casos são discutidos processos e melhorias, mas, não são colocadas em práticas. Conforme observação realizada na última reunião, foram apontadas melhorias nos processos internos, definidas algumas análises, porém as mesmas não foram realizadas em sua totalidade. Quando solicitado aos colaboradores sobre melhorias houve o apontamento da aplicação do MPSBR*, tanto para atendimento como para o desenvolvimento, assim como estruturar testes no *software*, para evitar os erros no cliente final.

Depois de identificados os principais fatores da análise interna e externa, torna-se possível identificar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos da empresa analisada, e que podem ser identificados o próximo tópico 4.3 Matriz SWOT.

4.3 MATRIZ SWOT

Analisados os fatores através da análise externa e interna, foi possível identificar as oportunidades e ameaças, os pontos fortes e fracos da empresa. As oportunidades identificadas na análise externa podem ser vistas no Quadro 4:

* Criado pela SOFTEX, o programa MPS.BR (Melhoria de Processo do *Software* Brasileiro) visa a implementação das melhores práticas de desenvolvimento de *software* nas empresas brasileiras (SOFTEX, 2012b)

Quadro 4: Quadrante das Oportunidades

Oportunidades
Entrada em novos canais de distribuição
Boa visão da população do sul do Brasil pelas demais regiões
Existência de um mercado interessado em processos de controle, crescimento e inovação em épocas de crise
Possibilidade de realizar atendimentos sem estar presente fisicamente
Existência de uma carteira de clientes em potencial
Visualiza-se segmentos de mercado em potencial
Poucas possibilidades de algo substituir o uso de software atualmente
Dificuldade para novas empresas entrarem no segmento de software e serviços

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Com base na análise externa do ambiente pode-se identificar as ameaças que podem afetar a empresa, conforme apresentado no Quadro 5:

Quadro 5: Quadrante das Ameaças

Ameaças
Falta de relações sólidas e duradoras com clientes e parceiros
Constantes mudanças nas questões legais e tributárias
Crise econômica que faz a empresa perder vendas
Concorrência muito forte no segmento em que atua
Baixa expressividade da empresa na participação de mercado
Falta de acompanhamento das novas tendências de mercado sobre a linguagem de programação
Localização geográfica fora dos grandes centros de negócios
Falta de difusão da marca no mercado

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Da mesma forma foi possível identificar os pontos fortes conforme pode ser visualizado no Quadro 6:

Quadro 6: Quadrante Pontos Fortes

Pontos Fortes
Mão de obra com formação ou em processo e de acordo com as diretrizes da organização
Meios de controle da prestação de serviço
Ferramentas para controle de desenvolvimento do software
Boa relação com os clientes atuais
Processo de tomada de decisões rápidas
Software que atende as necessidades dos clientes
Criação de um banco de dados com possíveis clientes
Divulgação da marca em redes sociais e site institucional
Boa relação entre os colaboradores
Bom comprometimento dos funcionários com as atividades da organização
Profissionalismo dos funcionários
Oferecimento de benefícios para os funcionários
Oportunidades de aprendizado e crescimento para os funcionários
Cumprimento das metas de vendas no ano de 2015
Realização de controle de caixa
Empresa está contratando mais profissionais

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

E por fim apresenta-se o quadrante dos pontos fracos identificadas na organização. Conforme quadro 7.

Quadro 7: Quadrante Pontos Fracos

Pontos Fracos
Preço elevado do software
Marca desconhecida
Não realizar investimentos em publicidade e propaganda
Não participação em feiras e eventos
Desobedecimento dos processos por interesses individuais de alguns clientes
Prestação de serviços de consultoria não está sendo atendida
Necessidade de melhorias internas para ingressar em novos segmentos potenciais
Falta de definição da estrutura organizacional
Baixo percentual de satisfação quanto ao ambiente de trabalho
Treinamentos e capacitações não são realizados
Não reservar capital para treinamentos e capacitações
Inexistência de políticas de valorização de funcionários
Baixa lucratividade
Não utilização de indicadores para analisar a empresa
Recém contratados nos setores exigem mais tempo para realizar as atividades
Falta de definição de processo e padrões internos
Desintegração entre setores
Investimentos e buscas por inovações tecnológicas não são realizadas
Não são oferecidas melhores condições para o desenvolvimento profissional e pessoal

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Após definidas as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, elaborou-se as análises de cada item elencado. Fazendo o cruzamento entre os fatores a partir da atribuição de pesos de acordo com cada fator de importância, sendo 0 - para nada importante, 2 - para importante e 4 - para muito importante. A atribuição da pontuação foi realizada juntamente com os sócios, para mensurar da maneira mais aproximada com a realidade da empresa.

O cruzamento entre oportunidades e pontos fortes, oportunidades e pontos fracos, ameaças e pontos fortes, ameaças e pontos fracos, foi realizado através da soma entre os pontos atribuídos para cada fator. Essa etapa buscou identificar em qual quadrante a empresa encontra-se, pois, define o posicionamento da organização perante o mercado, possibilitando a elaboração de estratégias que proporcionam a empresa alcançar maior vantagem competitiva. Os quadrantes resultantes da ferramenta aplicada podem ser vistos nas Figuras 8, 9, 10, 11.

Dessa forma como apresentado no embasamento teórico deste estudo, a matriz SWOT possibilitará aos gestores identificar em qual postura estratégica a empresa se encontra. Destaca-se que quando a organização conseguir maior pontuação no cruzamento de oportunidades com ameaças a postura estratégica da organização será de desenvolvimento, conforme cita Oliveira (2010) o momento deve ser aproveitado para conquistar novos clientes e mercados ou novas tecnologias, nesse caso pode-se utilizar de desenvolvimento de mercado, com maiores vendas em mercados geográficos ou segmentos diferentes.

Quando a empresa estiver no quadrante de oportunidades com pontos fracos a postura estratégica é de crescimento. Para Tavares (2010) essa estratégia deve ser utilizada pela empresa quando ela encontra-se limitada ao seu porte para atender o mercado, sendo muito suscetível a influência da concorrência.

Quando a empresa encontra-se no quadrante de ameaças com pontos fortes apresenta uma postura estratégica de manutenção, devendo tomar ações defensivas perante as mesmas. Utilizando de estratégias de nicho, dominando um segmento do mercado concentrando os esforços e recursos disponíveis para conseguir vantagens competitivas. A organização pode também optar pela especialização, para conquistar ou manter a liderança de mercado aplicando os esforços em uma única ou poucas atividades (OLIVEIRA, 2010).

Quando a empresa possuir maior pontuação no quadrante de cruzamento de ameaças com pontos fracos sua postura estratégica é de sobrevivência. Na opinião de Oliveira (2010) podem ser realizadas ações de redução dos custos e o desinvestimento em linhas e produtos que perderam a atratividade, ou até mesmo avaliar a necessidade de liquidação do negócio.

Quadro 8 - Matriz SWOT quadrante pontos fortes com oportunidades

Matriz SWOT		Pontos Fortes														Total			
		Mão de obra com formação ou em processo e de acordo com as diretrizes da organização	Meios de controle da prestação de serviço	Ferramentas para controle de desenvolvimento do software	Boa relação com os clientes atuais	Processo de tomada de decisões rápidas	Software que atende as necessidades dos clientes	Criação de um banco de dados com possíveis clientes	Divulgação da marca em redes sociais e site institucional	Boa relação entre os colaboradores	Bom comprometimento dos funcionários com as atividades da organização	Profissionalismo dos funcionários	Oferecimento de benefícios para os funcionários	Oportunidades de aprendizado e crescimento para os funcionários	Cumprimento das metas de vendas no ano de 2015		Realização de controle de caixa	Empresa está contratando mais profissionais	
	Pontos	4	2	2	4	2	4	4	4	2	4	2	2	4	4	2	4	50	
Oportunidades	Entrada em novos canais de distribuição	4	8	6	6	8	6	8	8	8	6	8	6	6	8	8	6	8	114
	Boa visão da população do sul do Brasil pelas demais regiões	2	6	4	4	6	4	6	6	6	4	6	4	4	6	6	4	6	82
	Existência de um mercado interessado em processos de controle, crescimento e inovação em épocas de crise	4	8	6	6	8	6	8	8	8	6	8	6	6	8	8	6	8	114
	Possibilidade de realizar atendimentos sem estar presente fisicamente	2	6	4	4	6	4	6	6	6	4	6	4	4	6	6	4	6	82
	Existência de uma carteira de clientes em potencial	4	8	6	6	8	6	8	8	8	6	8	6	6	8	8	6	8	114
	Visualiza-se segmentos de mercado em potencial	4	8	6	6	8	6	8	8	8	6	8	6	6	8	8	6	8	114
	Poucas possibilidades de algo substituir o uso de <i>software</i> atualmente	4	8	6	6	8	6	8	8	8	6	8	6	6	8	8	6	8	114
	Dificuldade para novas empresas entrarem no segmento de <i>software</i> e serviços	4	8	6	6	8	6	8	8	8	6	8	6	6	8	8	6	8	114
Total	28	60	44	44	60	44	60	60	60	44	60	44	44	60	60	44	60	848	

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quadro 9 - Matriz SWOT Quadrante pontos fracos com oportunidades

Matriz SWOT		Pontos Fracos																		Total	
		Preço elevado do software	Marca desconhecida	Não realizar investimentos em publicidade e propaganda	Não participação em feiras e eventos	Desobediência dos processos por interesses individuais de alguns clientes	Prestação de serviços de consultoria não esta sendo atendida	Necessidade de melhorias internas para ingressar em novos segmentos potenciais	Falta de definição da estrutura organizacional	Baixo percentual de satisfação quanto ao ambiente de trabalho	Treinamentos e capacitações não são realizados	Não reservar capital para treinamentos e capacitações	Inexistência de políticas de valorização de funcionários	Baixa lucratividade	Não utilização de indicadores para analisar a empresa	Recém contratados nos setores exigem mais tempo para realizar as atividades	Falta de definição de processo e padrões internos	Desintegração entre setores	Investimentos e buscas por inovações tecnológicas não são realizadas		Não são oferecidas melhores condições para o desenvolvimento profissional e pessoal
Pontos		4	2	4	2	2	0	2	0	2	4	0	4	2	2	2	2	2	4	2	42
Oportunidades	Entrada em novos canais de distribuição	4	8	6	8	6	6	4	6	4	6	8	4	8	6	6	6	6	8	6	118
	Boa visão da população do sul do Brasil pelas demais regiões	2	6	4	6	4	4	2	4	2	4	6	2	6	4	4	4	4	6	4	80
	Existência de um mercado interessado em processos de controle, crescimento e inovação em épocas de crise	4	8	6	8	6	6	4	6	4	6	8	4	8	6	6	6	6	8	6	118
	Possibilidade de realizar atendimentos sem estar presente fisicamente	2	6	4	6	4	4	2	4	2	4	6	2	6	4	4	4	4	6	4	80
	Existência de uma carteira de clientes em potencial	4	8	6	8	6	6	4	6	4	6	8	4	8	6	6	6	6	8	6	118
	Visualiza-se segmentos de mercado em potencial	4	8	6	8	6	6	4	6	4	6	8	4	8	6	6	6	6	8	6	118
	Poucas possibilidades de algo substituir o uso de software atualmente	4	8	6	8	6	6	4	6	4	6	8	4	8	6	6	6	6	8	6	118
	Dificuldade para novas empresas entrarem no segmento de software e serviços	4	8	6	8	6	6	4	6	4	6	8	4	8	6	6	6	6	8	6	118
Total	28	60	44	60	44	44	28	44	28	44	60	28	60	44	44	44	44	60	44	868	

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quadro 10 - Matriz SWOT Quadrante pontos fortes com ameaças

Matriz SWOT		Pontos Fortes															Total		
		Mão de obra qualificada e de acordo com as diretrizes da organização	Meios de controle da prestação de serviço	Ferramentas para controle de desenvolvimento do software	Boa relação com os clientes atuais	Processo de tomada de decisões rápidas	Software que atende as necessidades dos clientes	Criação de um banco de dados com possíveis clientes	Divulgação da marca em redes sociais e site institucional	Boa relação entre os colaboradores	Bom comprometimento dos funcionários com as atividades da organização	Profissionalismo dos funcionários	Oferecimento de benefícios para os funcionários	Oportunidades de aprendizado e crescimento para os funcionários	Cumprimento das metas de vendas no ano de 2015	Realização de controle de caixa		Investimentos em mão de obra	
	Pontos	4	2	2	4	2	4	4	4	4	2	4	2	2	4	4	2	4	50
Ameaças	Falta de relações sólidas e duradoras com clientes e parceiros	2	6	4	4	6	4	6	6	6	4	6	4	4	6	6	4	6	82
	Constantes mudanças nas questões legais e tributárias	4	8	6	6	8	6	8	8	8	6	8	6	6	8	8	6	8	114
	Crise econômica que faz a empresa perder vendas	4	8	6	6	8	6	8	8	8	6	8	6	6	8	8	6	8	114
	Concorrência muito forte no segmento em que atua	4	8	6	6	8	6	8	8	8	6	8	6	6	8	8	6	8	114
	Baixa expressividade da empresa na participação de mercado	2	6	4	4	6	4	6	6	6	4	6	4	4	6	6	4	6	82
	Falta de acompanhamento das novas tendências de mercado sobre a linguagem de programação	0	4	2	2	4	2	4	4	4	2	4	2	2	4	4	2	4	50
	Localização geográfica fora dos grandes centros de negócios	2	6	4	4	6	4	6	6	6	4	6	4	4	6	6	4	6	82
	Falta de difusão da marca no mercado	2	6	4	4	6	4	6	6	6	4	6	4	4	6	6	4	6	82
	Total	28	52	36	36	52	36	52	52	52	36	52	36	36	52	52	36	52	720

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Quadro 11 - Matriz SWOT Quadrante pontos fracos com ameaças

Matriz SWOT		Pontos Fracos																		Total		
		Preço elevado do software	Marca desconhecida	Não realizar investimentos em publicidade e propaganda	Não participação em feiras e eventos	Desobediência dos processos por interesses individuais de alguns clientes	Prestação de serviços de consultoria não está sendo atendida	Necessidade de melhorias internas para ingressar em novos segmentos potenciais	Falta de definição da estrutura organizacional	Baixo percentual de satisfação quanto ao ambiente de trabalho	Treinamentos e capacitações não são realizados	Não reservar capital para treinamentos e capacitações	Inexistência de políticas de valorização de funcionários	Baixa lucratividade	Não utilização de indicadores para analisar a empresa	Recém contratados nos setores exigem mais tempo para realizar as atividades	Falta de definição de processo e padrões internos	Desintegração entre setores	Investimentos e buscas por inovações tecnológicas não são realizadas		Não são oferecidas melhores condições para o desenvolvimento profissional e pessoal	
Pontos		4	2	4	2	2	0	2	0	2	4	0	4	2	2	2	2	2	4	2	42	
Ameaças	Falta de relações sólidas e duradoras com clientes e parceiros	2	6	4	6	4	4	2	4	2	4	6	2	6	4	4	4	4	6	4	80	
	Constantes mudanças nas questões legais e tributárias	4	8	6	8	6	6	4	6	4	6	8	4	8	6	6	6	6	8	6	118	
	Crise econômica que faz a empresa perder vendas	4	8	6	8	6	6	4	6	4	6	8	4	8	6	6	6	6	8	6	118	
	Concorrência muito forte no segmento em que atua	4	8	6	8	6	6	4	6	4	6	8	4	8	6	6	6	6	8	6	118	
	Baixa expressividade da empresa na participação de mercado	2	6	4	6	4	4	2	4	2	4	6	2	6	4	4	4	4	6	4	80	
	Falta de acompanhamento das novas tendências de mercado sobre a linguagem de programação	0	4	2	4	2	2	0	2	0	2	4	0	4	2	2	2	2	4	2	42	
	Localização geográfica fora dos grandes centros de negócios	2	6	4	6	4	4	2	4	2	4	6	2	6	4	4	4	4	6	4	80	
	Falta de difusão da marca no mercado	2	6	4	6	4	4	2	4	2	4	6	2	6	4	4	4	4	6	4	80	
Total	28	52	36	52	36	36	20	36	20	36	52	20	52	36	36	36	36	36	36	52	36	716

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Neste estudo após realizar o cruzamento da matriz SWOT foi possível observar que a empresa apresenta mais oportunidades relacionadas com seus pontos fracos (868 pontos). Tal realidade demonstra que a empresa se posiciona no quadrante de crescimento, conforme apresentado no Quadro 8:

Quadro 12 - Definição de Estratégias

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades	Desenvolvimento 848	Crescimento 868
Ameaças	Manutenção 720	Sobrevivência 716

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Conforme explica Oliveira (2010), mesmo a organização apresentando pontos fracos, existe no ambiente situações favoráveis que podem ser transformadas em oportunidades, quando, efetivamente são utilizadas pela organização. Nessa situação, de acordo com o autor, os executivos procuram aumentar o volume de vendas, lançar novos produtos e serviços, entre outras ações.

Tavares (2010) acrescenta que este tipo de estratégia é recomendável quando a empresa possui um porte que se torna limitador, para atender à demanda de mercado. Ou quando um segmento ou tipo de produto é vulnerável à ação da concorrência, instigando a empresa na busca por novos mercados. Assim situada a empresa no quadrante de crescimento, será necessário utilizar as oportunidades que o mercado apresenta e ao mesmo tempo trabalhar para que seus pontos fracos sejam minimizados ou eliminados. Para isso determinou-se os objetivos e metas para a empresa, conforme título a seguir.

4.4 OBJETIVOS E METAS

Os objetivos e metas organizacionais visaram estratégias que estejam alinhadas com a postura estratégica da empresa que se encontra em crescimento, conforme já destacado na sessão 4.3 “Matriz SWOT”, mas, ao mesmo tempo são confrontados com a missão, visão, valores e fatores críticos para o sucesso já descritos. Possibilitando assim o estabelecimento de algumas diretrizes para a empresa, tendo em vista definir os planos de ação.

- Objetivo 1: Aumentar a participação no mercado
 - Meta 1: Desenvolvimento de 3 novos canais de distribuição
 - Indicador 1: Resultados por canais de distribuição
 - Meta 2: Conquistar 2 novos segmentos
 - Indicador 1: Número de novos clientes por segmentos

- Objetivo 2: Melhorar o atendimento ao cliente e agregar valor à prestação de serviço
 - Meta 1: Treinar e desenvolver 100% da equipe de atendimento até março de 2017.
 - Indicador 1: Número de treinamentos realizados.
 - Indicador 2: Desempenho da equipe de atendimento com relação a produtividade.
 - Indicadores de qualidade
 - Meta 2: Aumentar em 80% a satisfação do cliente até dezembro de 2016
 - Indicador 1: Pesquisas de satisfação com os clientes com relação aos atendimentos

- Objetivo 3: Melhorar as relações e processos internos
 - Meta 1: Aumentar em 90% a satisfação dos funcionários
 - Indicador 1: Pesquisas de satisfação com os funcionários
 - Meta 2: Padronizar 100% dos processos internos
 - Indicador 1: Indicadores de qualidade
 - Indicador 2: Indicadores de produtividade

- Objetivo 4: Garantir a sustentabilidade financeira

- Meta 1: Elaborar um controle e análise de custo da prestação de serviço e implantações até final de 2017;
 - Indicador 1: Porcentagem de reduções e aumentos de custos
- Meta 2: Realizar a melhoria dos controles e análises financeiras até junho de 2017.
 - Indicador 1: Receitas Totais / Despesas Totais
 - Indicador 2: Resultados de indicadores de lucratividade e rentabilidade

Depois de concluída a etapa de elaborar os objetivos e metas para a organização, passou-se a trabalhar as estratégias de nível operacional, estabelecendo o conjunto de programas de ações adotados em diversas áreas para a obtenção dos resultados esperados pela empresa. A ferramenta utilizada, neste trabalho foi a conhecida 5w2h, que possibilita determinar “o que será feito”, “onde será feito”, “quem será o responsável”, “quando será feito”, “como será feito”, e “quanto irá custar”.

4.5 IMPLANTAÇÃO

A implantação iniciará pela definição da equipe responsável. Através de reuniões e comunicados internos, será realizada a divulgação da missão, visão, valores e fatores críticos de sucesso para que todos os interessados da organização saibam para quais ideais devem trabalhar. A seguir estão apresentados os objetivos e as metas definidas, com a finalidade de demonstrar os propósitos da organização.

Depois das reuniões e comunicados internos a empresa poderá iniciar a execução dos planos de ação. Os planos de ação foram definidos baseando-se em cada objetivo e meta estabelecido, isso permitiu o desmembramento das ações com base na ferramenta 5W2H. Assim tornou-se possível a identificação do que será realizado; por que esta ação está sendo desenvolvida; onde ela será implantada; quem será o responsável por ela; quando é mais viável o seu início; como será o seu processo de desenvolvimento e implantação; e quanto esta ação irá custar. As ações foram elaboradas pensando na sua complexidade para realização, urgência para a implantação, para estruturar a organização durante o período de dois anos.

Neste estudo, inicialmente foi demonstrado os três planos definidos para a meta de desenvolvimento de 3 novos canais de distribuição, que faz parte do objetivo de aumentar a participação de mercado. A primeira estratégia consiste na utilização do Facebook, sendo que a empresa hoje já trabalha com a ferramenta, porém, conforme já exposto, ela não está sendo propagada e seus índices interatividade são baixos. Para auxiliar a empresa recomenda-se o uso do Facebook *Ads*, conforme exposto no Quadro 13. Essa ação consiste na utilização de uma ferramenta que através da segmentação do público, leva os anúncios diretamente para a tela de quem tem interesse pelo assunto. Com isso a empresa pode direcionar seus esforços diretamente para quem está procurando.

Quadro 13 - Ação utilização do Facebook *Ads*

Objetivo 1: Aumentar a participação no mercado						
Meta 1: Desenvolvimento dos canais de distribuição						
O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Utilização do Facebook <i>Ads</i>	Gerar maior número de vendas alcançando as pessoas interessadas no conteúdo da empresa	Ambiente virtual: Quando as pessoas acessarem a página através de celulares, tablets e computadores	O responsável pela área comercial da empresa	Iniciar no segundo semestre de 2016	Através do próprio canal do Facebook, que já é utilizada pela organização. Será necessário definir o segmento a ser atraído	Em torno de R\$ 300,00 mensais

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A segunda ação sugerida para a empresa é utilizar o Google *Adwords* conforme exposto no Quadro 14. Essa ferramenta permite que a empresa elabore um anúncio e quando a busca for realizada na página do Google as primeiras opções que aparecem na página de busca serão estes anúncios. Isto faz com que as chances de a empresa ser encontrada pelos interessados aumentem, uma vez que eles serão os primeiros a serem visualizados por quem está pesquisando.

Quadro 14 – Ação utilização do Google *Adwords*

Objetivo 1: Aumentar a participação no mercado						
Meta 1: Desenvolvimento dos canais de distribuição						
O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Utilização do Google <i>Adwords</i>	Para facilitar que os clientes encontrem a empresa quando pesquisam pela internet	Ambiente Virtual: Quando as pessoas procurarem empresas deste segmento através de celulares, tablets e computadores	O responsável pela área comercial da empresa	Iniciar no segundo semestre de 2016	Criando uma conta, definindo um anúncio e quanto deseja gastar, através dessa ferramenta a empresa só paga quando alguém clicar no anúncio	Em torno de R\$ 100,00 mensais

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Destaca-se que em ambas as ferramentas é preciso a empresa elaborar a definição de quem ela irá alcançar com estas estratégias de marketing. Pois, como trabalha oferecendo seus serviços para outras empresas deve atingir os gestores ou responsáveis pelas áreas de controle e informações gerenciais. Kotler e Keller (2006), citam que a relação comercial onde uma organização identifica a necessidade de fazer uma compra é chamado de compras organizacionais. As empresas que trabalham vendendo produtos e serviços para outras organizações, devem estar atentas em apresentar o melhor pacote de benefícios econômicos, técnicos, de serviço e social para que assim se sobressaiam perante os custos de oferta do mercado. Quanto maior for a proporção entre custos e benefícios, maior a tendência do comprador organizacional efetivar a compra. Portanto a empresa precisa estar atento e ofertar aquilo que proporcione valor superior ao cliente.

Outra ação indicada para a empresa, pode ser visualizada no Quadro 15, consistindo na participação em feiras voltadas para gestão empresarial e tecnologia de informação. Assim como em eventos e exposições municipais em cidades estratégicas, ou seja, grandes cidades e próximas às empresas em potenciais.

Quadro 15 – Ação participação em Feiras e Eventos

Objetivo 1: Aumentar a participação no mercado						
Meta 1: Desenvolvimento dos canais de distribuição						
O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Participação em Feiras e Eventos da área de gestão empresarial, tecnologia e exposições municipais	Demonstrar para possíveis clientes os benefícios de implantar um <i>software</i> ERP na organização	Locais em que são promovidas as feiras	Diretor comercial da empresa	Acompanhar calendários de feiras	Identificando quando serão realizadas as feiras, fazendo o processo de inscrição, preparação de materiais publicitários	Gasto total anual dedicado de R\$ 10.000

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Para aumentar a participação de mercado a empresa poderá optar por entrar em novos segmentos, pois conforme destacado pelo diretor 1, a prestação de serviços é um segmento que pode ser desenvolvido pela organização. Aaker (2012) expõe que para o crescimento pode-se desenvolver novos mercados, duplicando as operações da empresa, mesmo que para isso seja necessário fazer algumas adaptações mínimas. Assim a empresa poderá usar de suas instalações, tecnologia e expertise, diminuindo os investimentos e os custos operacionais. Para a empresa em questões foi elaborado uma estratégia de desenvolvimento do módulo de serviços conforme Quadro 16.

Quadro 16 – Ação desenvolvimento do módulo de serviços

Objetivo 1: Aumentar a participação no mercado						
Meta 2: Conquistar 2 novos segmentos						
O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Desenvolvimento do módulo de serviços	Atingir uma parcela nova de clientes em potencial	Setor de Análise de <i>software</i> e Desenvolvimento	Analista de <i>software</i> e programadores	Iniciar no segundo semestre de 2016	Análise e estruturação do módulo pelo analista, apresentação e desenvolvimento pelos programadores	Sem gastos adicionais apenas gastos com salários já pagos

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A empresa pode conquistar um novo segmento através da venda de consultoria, em entrevista o diretor 2 destaca que a empresa está perdendo muito não cobrando as

consultorias. Pois, quando é realizada uma implantação do *software* em um novo cliente são demonstradas metodologias e ferramentas gerencias. O técnico responsável pela implantação analisa a estrutura da empresa e depois realiza a adequação da realidade encontrada com a utilização do *software*, a empresa pode explorar estes fatores e trabalhar internamente para oferecer os serviços de consultoria, conforme demonstrado no Quadro 17.

Quadro 17 – Ação venda de Consultoria

Objetivo 1: Aumentar a participação no mercado						
Meta 2: Conquistar 2 novos segmentos						
O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Venda de Consultoria	Passar a cobrar por um serviço que hoje está sendo oferecido indiretamente	Implantações em novos clientes	Comercial deverá oferecer os serviços de consultoria	Momento da negociação da venda	Deve-se investir esforços para demonstrar os benefícios de uma consultoria acompanhada do processo de implantação	Sem gastos adicionais apenas gastos com salários já pagos

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A área de recursos humanos também foi trabalhada para a empresa. Visando atender ao segundo objetivo proposto para a organização, que visa agregar valor à prestação de serviços. Conforme citado por Pacheco *et al* (2009) um dos maiores desafios da gestão de capacitação e desenvolvimento, fundamente-se em fazer o alinhamento com as estratégias do negócio, fazendo o mapeamento, desenvolvendo e ajustando as competências, e buscando melhores resultados. Assim verifica-se a importância da empresa desenvolver um programa de treinamento e desenvolvimento conforme demonstrado no Quadro 18. Atualmente essa área não é trabalhada pela empresa. Os colaboradores novos, conforme relatado pelo diretor 2, aprendem juntamente com um funcionário com maior experiência, porém isto não é acompanhado o que pode prejudicar o aprendizado e a prestação de serviço.

Quadro 18 – Ação elaborar programa de treinamento e desenvolvimento

Objetivo 2: Agregar valor à prestação de serviço						
Meta 1: Treinar e desenvolver 100% da equipe de atendimento até março de 2017						
O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Elaborar programa de treinamento e desenvolvimento	Capacitar os funcionários para que desempenhe da melhor maneira possível suas atividades	Ambiente da empresa	Responsável pelo RH da organização	Iniciar no segundo semestre de 2016	Elaborar programas para treinamentos, que englobam preparação para iniciantes e capacitações internas	Gastos em casos de treinamentos externos de 10.000,00 anualmente

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Destaca-se que existem diferenças entre os processos de treinamento e desenvolvimento. Sendo o treinamento, o processo de promover questões de regras, habilidades, conceitos, atitudes que buscam alinhar as características dos funcionários com as exigências da organização. E o desenvolvimento por sua vez, é um processo de longo prazo que busca aperfeiçoar as capacidades, motivações almejando tornar o colaborador em um membro valioso para a empresa no futuro (MILKOVICH; BOUDRAU *apud* FRANÇA, 2011). O programa poderia englobar treinamentos e programas de integração a colaboradores novos, buscando especializações através de cursos internos e externos, assim como promover as capacidades, competências e habilidades, através do desenvolvimento dos colaboradores.

A empresa também precisa analisar sua prestação de serviço para melhorar seus processos de atendimento e satisfação dos clientes. Conforme citado por Kotler e Keller (2006) as empresas mais eficientes que trabalham no segmento de prestação de serviços, avaliam o seu próprio desempenho e de seus concorrentes. Para desempenhar as avaliações elas usam compradores misteriosos, pesquisas com clientes, formulários de sugestões e reclamações e equipes de avaliação do serviço.

Dessa forma sugere-se para a organização melhorar o atendimento, buscando alcançar a satisfação do cliente, a utilização de práticas de controles e avaliações internas. Estes podem ser feitos através do controle das respostas dos atendimentos que possuem retornos por parte do cliente, que pode ser verificado através do Quadro 19. Essa ação consiste na verificação dos chamados que foram respondidos pelo atendente, gerando um retorno por parte do cliente, analisando se aquele retorno é um ponto que precisa ser melhorado com o funcionário.

Essa ação pode evitar erros futuros, bem como auxiliar para que o atendimento seja realizado dentro do tempo esperado. Este é um processo que pode ser longo, porém, como a empresa contratou recentemente novos colaboradores, pode evitar conflitos e reclamações por parte dos clientes. Assim que for identificado um nível de aprendizado maior essa prática pode ser realizada em períodos de tempo maiores, com a finalidade de verificar como está ocorrendo o processo de atendimento e solução de problemas.

Quadro 19 – Ação controle de respostas de atendimentos com retorno

Objetivo 2: Agregar valor à prestação de serviço						
Meta 2: Aumentar em 80% a satisfação do cliente até dezembro de 2016						
O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Controle de respostas de atendimentos com retorno	Identificar os gargalos do atendimento e onde ocorrem os maiores atritos entre clientes e atendentes para saber se são erros internos ou pontos não explanados no atendimento inicial	Setor de suporte e implantação	Responsável pela equipe de suporte	De quinze em quinze dias	Analisar os chamados que obtiveram retorno de atendimento, analisando as causas de o chamado não ser resolvido de imediato, para evitar a ocorrência de erros	Sem gastos adicionais apenas gastos com salários já pagos

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Outra ação que pode vir de encontro com a demonstrada no Quadro 15, é a análise de tempo para realização de atendimentos. Hoje a empresa está estruturando algumas análises de tempo, e os colaboradores recebem relatórios diários de atrasos nos atendimentos. Porém, não existe uma rotina para a verificação e acompanhamento destas questões por parte dos responsáveis pelo atendimento. Tais práticas de controle e acompanhamento dos colaboradores, podem proporcionar à organização, melhorias em seus processos, uma vez que identifica os problemas existentes. A ação pode ser visualizada no Quadro 20.

Quadro 20 – Ação analisar o tempo para a realização dos atendimentos

Objetivo 2: Agregar valor à prestação de serviço						
Meta 2: Aumentar em 80% a satisfação do cliente até dezembro de 2016						
O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Analisar o tempo para a realização dos atendimentos	Controlar o tempo entre o início do atendimento e resposta final ao cliente	Setor de suporte e implantação	Suporte Técnico	Diariamente	Controlar os atendimentos dos quais o atendente é responsável para que ele esteja ciente do andamento da sua solicitação, assim como o prazo para solução	Sem gastos adicionais apenas gastos com salários já pagos

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A empresa também poderá elaborar um sistema na própria ferramenta de atendimento, onde o cliente consiga deixar sua crítica ou avaliação, conforme apresentado no Quadro 21. Dessa forma poderá alinhar o conhecimento e identificar os problemas no atendimento, como também saber pontos que precisa melhorar.

Quadro 21 – Ação elaborar um sistema para críticas e avaliações

Objetivo 2: Agregar valor à prestação de serviço						
Meta 2: Aumentar em 80% a satisfação do cliente até dezembro de 2016						
O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Elaborar um sistema para críticas e avaliações	Para que o cliente ajude a empresa na identificação de problemas ou melhorias que podem ser realizadas no atendimento	Ambiente virtual - <i>software</i> de controle de atendimentos	Responsável pelo setor de suporte	Segundo semestre de 2016	Habilitar um ambiente para que os clientes façam suas críticas, reclamações e identificação de melhorias	Sem gastos adicionais apenas gastos com salários já pagos e com o <i>software</i> já utilizado

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Para Kotler e Armstrong (2007) uma das formas mais importantes das empresas se diferenciarem das demais é através da prestação de um serviço de qualidade superior que o oferecido pelos concorrentes. Uma forma de aumentar a qualidade dos serviços prestados e evitar que o cliente perceba os erros que ocorrem internamente no desenvolvimento do

software, é trabalhar os testes realizados atualmente nas versões do *software* antes de fazer as liberações para os clientes.

Atualmente existe um responsável por esta tarefa, conforme verificado na observação realizada, porém, o tempo que ele trabalha nesta tarefa não é o suficiente para realizar todos os testes, de chamados de melhorias e correções, e ainda testar as rotinas utilizadas pelos clientes em seus processos. Com isso os problemas são identificados pelos clientes e ocorrem muitas versões emergenciais, desalinhando os processos internos e conseqüentemente perdendo a qualidade na prestação de serviços e gerando desconfiança para os clientes. Com a finalidade de melhorar este processo sugere-se para a organização trabalhar a área de testes conforme demonstrado no Quadro 22.

Quadro 22 – Ação testar as versões do *software*

Objetivo 2: Agregar valor à prestação de serviço						
Meta 2: Aumentar em 80% a satisfação do cliente até dezembro de 2016						
O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Testar as versões do <i>software</i> antes de disponibilizá-las aos clientes	Evitar que os erros de programação cheguem até o cliente final, o que provoca desconfiança quanto a qualidade do <i>software</i>	Setor de testes	Responsável pelos testes	Sempre que houver nova versão disponível	Os testes devem abordar as rotinas utilizadas pelos clientes, analisando fluxos, resultados obtidos.	Sem gastos adicionais apenas gastos com salários já pagos

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Diante dos resultados coletados os gestores julgaram necessário estar em constante inovação e identificar as necessidades do mercado, portanto, torna-se importante estabelecer uma ação para nortear este processo dentro da organização conforme pode ser identificado no Quadro 23.

Quadro 23 – Ação Identificação das necessidades de Mercado

Objetivo 2: Agregar valor à prestação de serviço						
Meta 2: Aumentar em 80% a satisfação do cliente até dezembro de 2016						
O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Identificar as necessidades do mercado	Saber o que a empresa precisa desenvolver ou trabalhar para atender melhor e conquistar novos clientes, assim como estar atento as inovações do mercado	Ambiente da empresa	Diretor comercial	As buscas podem ocorrer mensalmente	Buscando em sites e revistas voltados para área de negócios e tecnologia de informação, novidades de mercado e tendências. Pode ser realizado pesquisas mercadológicas com ideias que a empresa tem para identificar se o mercado teria boa aceitação	Sem gastos adicionais apenas gastos com salários já pagos

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Conforme destacado por Kotler e Keller (2006) as organizações que atendem com excelência sabem que as atitudes positivas dos profissionais aumentam a fidelidade do cliente. Conforme citado pelos autores as prestadoras de serviços precisam montar o melhor quadro de funcionários possível. Para tanto, mais que um cargo, podem oferecer uma carreira, planejando um bom programa de treinamento, apoiando e recompensando pelo bom desempenho.

Dessa forma com o intuito de atender ao terceiro objetivo proposto, que se refere a melhoria das relações e dos processos internos a empresa precisa trabalhar a satisfação dos funcionários. Portanto foi proposto a criação de um plano de metas e recompensas, conforme demonstrado no Quadro 24, possibilitando ao profissional comprometer-se com as suas atividades e com a empresa. Essa realidade auxiliará para que ele desenvolva seu potencial e a empresa consiga uma prestação de serviço voltada para a excelência.

Quadro 24 – Ação plano de metas e recompensas por produtividade

Objetivo 3: Melhorar as relações e processos internos						
Meta 1: Aumentar em 90% a satisfação dos funcionários						
O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Plano de metas e recompensas por produtividade	Incentivar os colaboradores para estarem em constante processo de melhoria profissional	Ambiente da empresa	Responsáveis pelo RH, Suporte e desenvolvimento	Segundo semestre de 2016	Criar um programa que recompense os funcionários quando as metas forem alcançadas	Aproximadamente de R\$ 350,00 mensais

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

O programa de sugestões internas busca maiores interações entre os funcionários e a organização. Com essa ação a empresa pode alinhar as necessidades organizacionais de melhorias, mas que muitas vezes não são percebidas pelos gestores, com as sugestões apontadas pelos funcionários. Nos questionários os funcionários responderam que um ponto forte da empresa são os profissionais capacitados, assim a empresa pode se beneficiar disso para melhorar seus processos.

Pensando nisso a empresa pode utilizar sua força de trabalho atual para alavancar a prestação de serviço, utilizando de métodos e conceitos que os funcionários aprendem e percebem a possibilidade de colocá-lo em prática. Uma vez que são os colaboradores que estão ligados às rotinas operacionais da organização podem verificar a integração entre a teoria e a prática, porém muitas vezes não tomam a iniciativa de falar. Além de que assim a empresa proporciona um ambiente mais agradável em que o colaborador se sinta mais à vontade dentro da organização, e possibilite um mecanismo para que o colaborador esteja preparado para apontar pontos que ele se sentiria melhor com relação à empresa e suas rotinas de trabalho. A ação está detalhada no Quadro 25.

Quadro 25 – Ação elaborar um programa de sugestões internas

Objetivo 3: Melhorar as relações e processos internos						
Meta 1: Aumentar em 90% a satisfação dos funcionários						
O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Elaborar um programa de sugestões internas	Ouvir opiniões de quem está no dia a dia da empresa, que conhece os processos e muitas vezes identifica melhorias	Ambiente da empresa	Responsável pelo RH	Segundo semestre de 2016	Habilitar um ambiente para que os funcionários apontem suas sugestões quantos aos processos internos e ambiente de trabalho	Sem gastos adicionais apenas gastos já pagos e com o <i>software</i> utilizado

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Como apontado algumas das estratégias já descritas podem criar na organização um ambiente de maiores cobranças e isso poderá tornar as rotinas de trabalhos mais cansativas e estressantes, para isso a empresa poderá trabalhar algumas práticas para conciliar as cobranças com um ambiente agradável para trabalhar, conforme demonstrado no Quadro 26.

Quadro 26 – Ação espaço para descanso e lanches gratuitos

Objetivo 3: Melhorar as relações e processos internos						
Meta 1: Aumentar em 90% a satisfação dos funcionários						
O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Criar um espaço para descanso com lanches gratuitos	Possibilitar aos colaboradores momentos para descontração, pois, como as atividades exigem muita concentração torna-se importante momentos de descanso, longe do computador	Ambiente da empresa	Diretores	Início de 2017	Reservar um espaço dentro da empresa, e torná-lo um ambiente confortável em que o colaborador possa descansar, nesse ambiente pode ser oferecido lanches diários.	R\$ 6.000 para desenvolver o espaço e comprar os lanches

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Para Kotler e Keller (2006) as prestadoras de serviços que se apresentam melhor no mercado são aquelas que estabelecem padrões rigorosos para a qualidade de seus serviços. De acordo com a Softex (2012b) as mudanças nos ambientes de negócios fazem com que as

organizações se motivem para modificar os seus processos produtivos e estruturas organizacionais. Conforme citado pela Softex (2012b, p. 6):

Assim como para outros setores, qualidade é fator crítico de sucesso para a indústria de *software*. Para que se tenha um setor de *software* competitivo, nacional e internacionalmente, é essencial que os empreendedores do setor coloquem a eficiência e a eficácia dos seus processos em foco nas empresas, visando à oferta de produtos de *software* e serviços correlatos conforme padrões internacionais de qualidade.

Sobre essa perspectiva a empresa poderá elaborar a implantação do programa MPS.BR, tanto para desenvolvimento do *software*, como apresentado no Quadro 27, como para a prestação de serviço, demonstrado no Quadro 28.

Quadro 27 – Ação implantação do MPS-*Software*

Objetivo 3: Melhorar as relações e processos internos						
Meta 2: Padronizar 100% dos processos internos						
O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Implantação do MPS- <i>Software</i>	Melhorar os processos de Desenvolvimento de <i>software</i>	Ambiente da empresa	Responsável pelo Desenvolvimento de <i>software</i>	Início de 2017	Utilizar as normas e práticas expostas pelo programa, avaliando as questões relativas à engenharia de <i>software</i>	R\$ 15.000 para a implantar

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

A empresa já iniciou os processos de implantação do MPS-Serviços. Conforme relato do diretor 2, o projeto encontra-se parado no momento, então sugere-se que a seja revisto o que foi feito para dar andamento na atividade de implantação.

Quadro 28 – Ação implantação do MPS-Serviços

Objetivo 3: Melhorar as relações e processos internos						
Meta 2: Padronizar 100% dos processos internos						
O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Implantação do MPS-Serviços	Melhorar os processos de Atendimento e criar diretrizes para as atividades da empresa	Ambiente da empresa	Responsável pelos atendimentos de suporte	Início de 2017	Identificar as regras de implantação do MPS Serviços, trabalhar com os funcionários para que eles saibam como deve ser realizado o fluxo de atendimento	R\$ 10.000 para a implantar

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Como a empresa precisa buscar crescimento as estratégias para as áreas orçamentárias e financeiras buscam o controle e análises de situações e cenários. Para amparar o restante da organização em suas atividades, e ampliar o que a empresa pratica atualmente, pois, conforme relatado pelo diretor 1 a empresa somente realiza controle de caixa e faz algumas projeções. Então pensando no objetivo de garantir a sustentabilidade financeira elaborou-se ações para melhorar os controles e análises.

A empresa atualmente não utiliza nenhum modelo para precificação, valores são determinados conforme análises inicial do diretor comercial, porém, muitas vezes o tempo utilizado para a implantação do *software* é maior e utiliza mais recursos que os planejados. A análise do custo proporcionará a empresa parâmetros, em um momento importante em que a organização está expandindo e utilizando distribuidores. A verificação e análise dos custos permite e determinação mais precisa de lucratividade que ela deseja. A ação pode ser visualizada no Quadro 29.

Quadro 29 - Ação analisar custo da prestação de serviços e implantações

Objetivo 4: Melhoria dos controles e análises financeiras						
Meta 2: Elaborar um controle e análise de custo da prestação de serviço e implantações até final de 2017						
O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Analisar custo da prestação de serviços e implantações	Criar padrões para precificação da organização que atualmente trabalha apenas com uma análise da organização, mas não sabe realmente quanto se gasta para implantar e prestar seus atendimentos	Ambiente da empresa	Responsável pelo Financeiro	Imediatamente	Elaborar controles de projetos de implantação em novos clientes assim como dos atendimentos realizados atualmente, expondo quanto aquela empresa consome de recursos da organização	Sem gastos adicionais apenas gastos com salários já pagos

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

No Quadro 30, é apresentada a ação que visa analisar e controlar os as receitas, custos e despesas, através da realização de demonstrativos financeiros, pois, atualmente a empresa não gera nenhum demonstrativo. Na visão de Braga (2011) pode parecer que as demonstrações servem apenas para uso dos agentes externos que de alguma forma mantém algum tipo de relacionamento com a empresa. Porém, as demonstrações possuem um uso muito mais intenso no uso gerencial para os gestores da empresa.

Quadro 30 – Ação realização de demonstrativos financeiros

Objetivo 4: Garantir a sustentabilidade financeira						
Meta 1: Realizar a melhoria dos controles e análises financeiras até junho de 2017.						
O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Realização de demonstrativos financeiros	Para saber como se comportará as finanças da empresa no momento analisado e realizar projeções em caso de novos investimentos, verificando se ela é viável ou não para a organização no momento	Ambiente da empresa	Responsável pelo Financeiro	Imediatamente	Através das projeções do demonstrativo de resultado, fluxo de caixa e balanço analisar e identificar como a empresa se comportará frente a uma mudança de estratégia, verificando a viabilidade de realização	Sem gastos adicionais apenas gastos com salários já pagos

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Como forma de melhor compreender as informações dos demonstrativos da empresa, sugere-se a análises através dos indicadores financeiros e econômicos, conforme apresentado no Quadro 31. Para Assaf e Lima (2011) as análises financeiras têm por objetivo estudar o desempenho econômico e financeiro da empresa em um determinado período, para realizar o diagnóstico do período atual, assim como os resultados sejam a base para previsões futuras.

Quadro 31 - Ação realização de indicadores financeiros e econômicos

Objetivo 4: Melhoria dos controles e análises financeiras						
Meta 1: Realizar a melhoria dos controles e análises financeiras até junho de 2017.						
O que	Por que	Onde	Quem	Quando	Como	Quanto
Realização de indicadores financeiros e econômicos	Para identificar a situação atual e as projeções futuras ao que se refere aos índices de lucratividade e rentabilidade	Ambiente da empresa	Responsável pelo Financeiro	Assim que ficarem prontos os demonstrativos	Através da realização dos demonstrativos realizados e projetados realizar os indicadores e apresentar para os gestores com análises de projeções e do desempenho atual	Sem gastos adicionais apenas gastos com salários já pagos

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Depois de realizados os planos de ação, torna-se importante a verificação das atividades. Assim com a finalidade de identificar efetividade das ações propostas, bem como os possíveis problemas e melhorias é importante elaborar meios para a realização

4.6 CONTROLE E AVALIAÇÃO

Ao serem elaborados os objetivos e metas determinou-se alguns indicadores. Estes indicadores podem ser utilizados para controlar e avaliar se as ações estão alcançando resultados satisfatórios e condizentes com os objetivos de propostos. Conforme destacado, os planos de ações foram elaborados para serem aplicados e utilizados pela empresa durante o período de dois anos. O controle e avaliação de cada ação terá seu período pré-estabelecido, porém mesmo sendo realizadas avaliações em períodos menores, seu tempo total de execução será de dois anos.

O primeiro objetivo proposto foi aumentar a participação de mercado, para atingir este objetivo foram elaboradas duas metas. A primeira meta consiste no desenvolvimento de 3 novos canais de distribuição da empresa e para isso elaborou-se três ações. A primeira ação é a utilização do Facebook *Ads* que está apresentada no Quadro 13. A ferramenta proporciona informações e indicadores das publicações realizadas pela empresa. Assim é possível controlar o número de pessoas que visualizaram, curtiram, comentaram e compartilharam a página da organização e as publicações realizadas.

Além do Facebook *Ads* proporcionar relatórios dos anúncios realizados, que demonstrando como está o andamento do anúncio, quantas pessoas ele atingiu e quantas se envolveram com eles. Dessa forma a empresa pode utilizar essas informações oferecidas pela ferramenta e vincular com o número de vendas realizadas que são provenientes deste novo canal de distribuição para saber a real efetividade da ação e analisar se é viável continuar ou não com a ferramenta.

A segunda ação é a utilização do Google *Adwords* Quadro 14, da mesma forma que o Facebook, o Google também proporciona para a empresa que a utiliza, informações que permitem saberem quantas pessoas visualizaram os anúncios realizados pela empresa ou clicaram para acessar o site. Assim a empresa pode controlar e avaliar se a ferramenta está sendo útil e a viabilidade de continuar utilizando. A análise pode ser realizada pela verificação de quantas vendas à empresa conseguiu através dessa divulgação. As duas ações podem ser controladas e avaliadas trimestralmente.

A participação em Feiras e Eventos da área de gestão empresarial, tecnologias e exposições municipais é a terceira ação demonstrada no Quadro 15. Como esta ação tem por finalidade a divulgação da empresa, nos lugares onde os empresários buscam por novidades, o controle e avaliação desta estratégia deve ser pautada através da análise da divulgação que a empresa nestes eventos. Uma forma de verificar é através de folders ou cartões que oferecem descontos ou brindes, assim é possível identificar quantas pessoas o método atingiu e as vendas advindas desta ferramenta. Com isso a empresa pode analisar o custo benefício da sua continuidade, pois esta estratégia necessita de investimentos em materiais publicitários, deslocamento, gastos com *stand* e equipe para demonstração. Assim é importante que a estratégia seja constantemente analisada evitando que a empresa gaste sem obter retornos. Seu controle e avaliação será realizado ao longo dos dois anos quando a empresa participar das feiras e eventos.

Outra meta para aumentar a participação no mercado é conquistar dois novos segmentos, diante disso estabeleceu-se duas ações. A primeira é a entrada em desenvolvimento do módulo de serviços, apresentada no Quadro 16 e a segunda é a venda de consultoria Quadro 17, ambas as ações podem ser controladas através da análise de quanto a empresa está conquistando de participação nestes novos segmentos, o número de clientes novos e quanto estes segmentos representam no faturamento total da organização. A empresa poderá estabelecer o período trimestral para realizar o controle e avaliação das ações que visam a entrada em novos segmentos.

Destaca-se que inicialmente serão necessários ajustes na estrutura interna, causando uso maior de recursos, porém, após algum tempo é preciso verificar se a empresa está realmente ganhando mercado e se identificado um cenário favorável torna-se essencial identificar as possíveis melhorias que podem ser realizadas, como por exemplo, verificando a possibilidade de expansões destes segmentos, novas contratações, ajustes nas estruturas internas.

O segundo objetivo da empresa refere-se à melhoria dos atendimentos ao cliente e agregar valor à prestação de serviço. Para isso elaborou-se duas metas: a primeira consiste em treinar e desenvolver a equipe de atendimento conforme apresentado no Quadro 18 a partir da elaboração de um programa para treinamento e desenvolvimento. O controle e avaliação das ferramentas aplicadas será realizado através do próprio programa e podendo ser comparadas com os resultados internos, a fim de identificar se a ação está efetivamente melhorando os processos de atendimento, e conquistando melhores resultados à medida que ocorre o desenvolvimento das atividades elencadas no programa. Para isso a organização pode utilizar indicadores de produtividade. O indicador pode ser desenvolvido através da pontuação, como

as tarefas são registradas no *software* de controle, realiza-se a pontuação das atividades realizadas pelo grau de dificuldade para a sua resolução. Com isso a empresa pode criar o indicador através da pontuação realizada pelo colaborador dividido pelo total de pontos do período, e verificar se ele está conseguindo melhorar seu desempenho.

Outra forma de analisar a efetividade do programa, pode ser pelo desenvolvimento de indicadores de qualidade. Um indicador que a organização pode utilizar e que analisa se a equipe está resolvendo as dificuldades e problemas dos clientes é o número de retrabalhos dividido pelo total de atividades desenvolvidas. O controle e avaliação pode ocorrer pelo período de um ano realizando avaliações semestrais.

A segunda meta estabelecida é aumentar em 80% a satisfação do cliente até dezembro de 2016, para tanto foram estabelecidas cinco ações, as quatro primeiras apresentadas são: o controle de respostas de atendimentos com retorno conforme Quadro 19, analisar o tempo para a realização dos atendimentos Quadro 20; elaborar um sistema para críticas e avaliações Quadro 21; testar as versões do *software* antes de disponibilizá-las aos clientes apresentado no Quadro 22. Para analisar a efetividade dessas ações deve-se realizar pesquisas de satisfação com os clientes em relação aos atendimentos. A pesquisa de satisfação deve ocorrer no próprio site quando o cliente vai encerrar o chamado. A análise e avaliação das ações devem ocorrer semestralmente.

É importante também verificar a necessidade de continuar as análises dos chamados depois que os funcionários adquirem maior experiência. Um indicador que auxiliará a empresa nessa tarefa é o número de retornos devido a erros de respostas, dividido pelos retornos totais. Essa análise pode ocorrer pelo período de seis meses, duas vezes por mês, depois de cada contratação, depois desse período a empresa procederá a análise quanto a importância da continuidade. Quanto a análise da ação de testar o *software*, o controle e avaliação pode acontecer através dos erros que chegam no cliente final em cada versão. Tal averiguação permitirá à empresa analisar se os erros estão diminuindo e pode ocorrer a cada liberação de versão ao longo dos dois anos da ação.

A última ação consiste em realizar a identificação das necessidades de mercado demonstrada no Quadro 23. Essa ação pode ser controlada através da análise da quantidade e qualidade das novas ideias que a empresa consegue coletar e que podem ser efetivamente implantadas no *software*. O indicador que pode analisar a efetividade dessa ação é pelo número de novidades que podem ser implantadas e que irão de alguma forma satisfazer as necessidades do mercado, as análises devem ocorrer mensalmente.

O objetivo 3 consiste em melhorar as relações e os processos internos, para isso foram estabelecidas duas metas. A primeira é aumentar em 90% a satisfação dos funcionários. A primeira consiste na criação de um plano de metas e recompensas por produtividade apresentado no quadro 24, para o controle e verificação desta ação, devem ser realizadas análises de metas e seus cumprimentos, além de fazer pesquisas de satisfação com os funcionários.

As pesquisas de satisfação também são uma forma de controlar e verificar a ação de criar um espaço para descanso com lanchinhos gratuitos Quadro 26. A pesquisa pode ser aliada a análise de indicadores de produtividade, devido as atividades do setor esse indicador precisa ser semelhante ao descrito, ou seja, pontuação realizada pelo colaborador dividido pelo total de pontos do período. Com isso é possível verificar se o desempenho está melhorando e se as pausas diárias favorecem e auxiliam para um melhor ambiente na empresa. E a duração desta atividade pode ocorrer por um ano, analisando a cada dois meses depois deste período a empresa analisa a sua continuidade ou não. A ação que visa realizar a implantação de programas de sugestões, conforme Quadro 25, pode ser controlada e avaliada através das sugestões apontadas e que efetivamente foram colocadas em prática. Quanto aos padrões nos processos de atendimento e desenvolvimento, foram definidas duas metas. Destaca-se que as análises devem ser realizadas mensalmente.

Quanto a segunda meta, consiste em padronizar 100% dos processos internos, foram definidas duas ações. A primeira é implantação do MPS-*Software* Quadro 27, e a segunda é a implantação do MPS-Serviços Quadro 28. Os próprios modelos possuem formas próprias para controle, avaliação e verificação de efetividade, cabendo à empresa verificar a viabilidade de continuidade dos processos. Essa análise deverá ocorrer pelo período de dois anos, analisando e verificando mensalmente.

O quarto e último objetivo consiste em garantir a sustentabilidade financeira. A primeira meta consiste em elaborar o controle e a análises do custo da prestação de serviço e implantações até final de 2017 Quadro 29, e para concretizá-la elaborou-se a ação para fazer o controle e verificação dos custos da prestação de serviço e implantações. O controle e avaliação pode ser feito através das porcentagens de reduções e aumentos de custos. Com as análises dos custos e dos indicadores a empresa poderá saber se precisa de melhorias internas para alcançar maior lucratividade e melhores resultados com suas implantações.

A segunda meta foi realizar a melhoria dos controles e análises financeiras até junho de 2017, e para alcançá-la foram definidas duas ações. A primeira consiste na realização de demonstrativos econômicos e financeiros, conforme Quadro 30, tendo como finalidade o

controle das receitas, despesas e investimentos. A segunda concentra-se na realização de indicadores econômicos e financeiros, conforme expressa o Quadro 31.

Para a o controle e avaliação destas ações a empresa pode realizar análises baseadas nas novas informações que são coletadas e organizadas. A criação dos demonstrativos e dos indicadores permitirá à organização verificar a situação atual da empresa. Com as informações sistematizadas é pode-se planejar e prever cenários futuros. Assim torna-se possível um maior controle perante finanças empresariais ao mesmo tempo pode-se verificar a efetividade da ação, analisando a continuidade ou não das ações. As análises podem ser realizadas trimestralmente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é importante para que a organização possa ampliar o conhecimento de sua realidade no âmbito externo e interno, possibilitando identificar formas de atuar pró-ativamente perante o mercado. Dessa forma os gestores, precisam estar conscientes da relevância de trabalhar o planejamento a fim de conquistarem melhores resultados e maior vantagem competitiva.

Para as empresas que vislumbram crescimento, o planejamento estratégico, possui uma preponderância ainda maior. Pois este, estará indicando à organização qual a melhor direção a ser seguida, através da formalização de estratégias e direcionando todos os integrantes da organização para o mesmo objetivo.

Dessa forma diante da relevância do planejamento estratégico para as organizações, foi estruturada a seguinte pergunta de pesquisa para o desenvolvimento do presente estudo: como deve ser estruturado o planejamento estratégico para a empresa X Systems? Assim realizou-se o estudo da organização a fim de desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para a empresa X Systems, buscando responder à pergunta da pesquisa.

Além do objetivo geral foram delimitados alguns objetivos específicos. O primeiro objetivo atendido, consistiu em realizar a análise e redefinir a missão, visão, valores e fatores críticos para o sucesso. Nas entrevistas realizadas com os diretores, ambos declararam que a empresa já possuía missão, visão e valores. Depois de analisadas optou-se por não realizar alterações, uma vez que os gestores definiram que a missão, visão e os valores estão em conformidade com os ideais e pretensões da organização. Neste caso, juntamente com os diretores, foram elaborados os fatores críticos para o sucesso, que abordaram, conforme definido pela revisão bibliográfica, os fatores considerados primordiais para a empresa se manter no mercado. Neste sentido considera-se necessário a empresa estar em constante processo de inovação, realizar a capacitação e treinamento dos colaboradores, identificar as necessidades do mercado em que atua, oferecer ao cliente um produto diferenciado.

Percebeu-se diante da decisão de manter a missão, visão e valores que a empresa apresenta uma postura voltada para o cliente, parceiros e colaboradores, prezando pelo bom relacionamento e pelo bom atendimento. Isso tornou-se um fator importante a ser trabalhado nos planos de ação.

O segundo objetivo específico atendido foi a identificação das oportunidades e ameaças da organização. Tal elemento visou maior aproximação com a realidade externa da empresa estudada, assim como permitiu conhecer pontos que podem favorecer a empresa, bem

como aqueles que a organização poderá ser desfavorecida. A análise foi baseada no macroambiente, onde analisou-se fatores políticos-legais, econômicos, tecnológicos e sociais e no setor de tecnologia de informação, analisando os clientes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos. E possibilitou encontrar pontos importantes para serem usados depois na elaboração dos objetivos organizacionais, metas e planos de ação.

Com essa análise pode-se identificar fatores importantes para a empresa se desenvolver, como é o exemplo da carteira de clientes em potencial, a empresa pode entrar em novos segmentos, sem perder seu foco principal. Mas, ao mesmo tempo fatores que interferem diretamente no alcance de sua visão, como a falta de relações sólidas com clientes e parceiros, e até mesmo fatores que impedem diretamente seu crescimento como a concorrência forte e a pouca participação de mercado.

Ao que se refere ao terceiro objetivo atendido, buscou-se identificar os pontos fortes e fracos da empresa. A partir das entrevistas e questionários aplicados, pode-se conhecer os pontos fracos e fortes da organização, analisando as áreas internas da empresa, como marketing, prestação de serviços, finanças e recursos humanos. Assim tornou-se possível caracterizar o ambiente interno da empresa, identificar pontos importantes que podem ser usados e pontos que a empresa precisa estar atenta para melhorar. Destacando-se nesses pontos, fatores que estão diretamente ligados ao relacionamento com o cliente.

O quarto objetivo atendido foi a elaboração de objetivos, metas e planos de ações para a empresa. Todos foram elaborados baseados no resultado do cruzamento da matriz SWOT, que demonstrou a postura estratégica como sendo de crescimento, pois, possui predominância de oportunidades, mas, ao mesmo tempo existe muitos pontos fracos.

Diante disso foram elaborados objetivos organizacionais para amparar a postura estratégica da empresa, possuindo maior foco em aproveitar as oportunidades de mercado, mas, ao mesmo tempo trabalhar os pontos fracos que existem internamente. Portanto, os objetivos organizacionais foram elaborados a fim de conseguir maior participação de mercado, agregar valor à prestação de serviços, melhorar as relações e os processos internos e garantir a sustentabilidade financeira da organização.

A partir da elaboração dos objetivos organizacionais foi possível definir as metas para alcançá-los e o plano de ações. As ações definidas para a empresa abordaram o desenvolvimento dos canais de distribuição, pois, atualmente a empresa não está trabalhando efetivamente a sua divulgação. Dessa forma apontou-se por ações para melhorar as publicações feitas em redes sociais e site de buscas, assim como a divulgação em feiras de

negócios, onde muitos gestores podem estar buscando novas formas de controle a empresa, sendo um local apropriado para a divulgação.

Foram elaboradas ações que visavam a entrada em novos segmentos buscaram integrar as oportunidades que os gestores vislumbram para a empresa, com a maior expansão de mercado. Dessa forma, o desenvolvimento do módulo de serviços traz um novo nicho de mercado para a empresa e a consultoria valoriza as capacidades que a empresa já possui, porém não está efetivamente comercializando.

Como forma de melhorar o atendimento e tornar o cliente mais satisfeito com a empresa, buscou-se ações para tornar a equipe de atendimento mais capacitada, visto que possui colaboradores novos. Como também foram desenvolvidas ações para agregar valor à prestação de serviços, verificando o andamento dos atendimentos, como os atendentes estão se portando frente aos clientes e desenvolver formas para aumentar a confiança dos clientes reduzindo o número de erros que chegam até o cliente final. Outra ação que a empresa pode desenvolver e irá agregar valor na prestação de serviços é a identificação das necessidades do mercado. Assim a empresa pode surpreender seus clientes atuais e encantar clientes em potenciais, baseado naquilo que o próprio ambiente está demonstrando que está carente ou pode ser desenvolvido.

Assim como promover a aproximação dos clientes utilizando um sistema de críticas, avaliação e melhorias, onde o cliente pode demonstrar suas emoções e proporcionar para a empresa um *feedback*, que possui um aspecto muito relevante para a empresa melhorar seus processos.

Com a finalidade de criar relações melhores com os colaboradores e trabalhar seus processos, foram elaboradas ações que visam a promoção de um maior controle dos processos, mas, ao mesmo tempo possibilita ao colaborador um ambiente agradável para trabalhar. A partir de planos de recompensas, programas de sugestões internas, espaço para descanso interno pode-se criar um relacionamento mais próximo com o colaborador. Assim como o desenvolvimento de padrões nos processos de atendimento e desenvolvimento. Que são utilizados em normas próprias para o setor de tecnologia da informação, possibilitam a empresa maior adequação com a realidade de seu segmento e a deixam mais preparada para enfrentar o cenário competitivo com as grandes empresas do setor.

Neste estudo também foram abordadas ações que visam maior controle na área financeira. A empresa atualmente controla seu caixa, mas, não realiza análises de como está o seu desempenho. Assim as ações estabelecidas proporcionam informações úteis e que direcionaram o crescimento organizacional através de projeções de cenários futuros e controle

da realidade atual. Possibilitando a empresa informações precisas sobre como ela está e o que precisa ser feito para melhorar a sua situação econômica e financeira.

O último objetivo atendido foi determinar formas para controle e avaliação do planejamento estratégico. Parte muito importante do processo estratégico por possibilitar à empresa analisar o desempenho e verificar se está conseguindo maior eficiência com as mudanças apontadas. Foram determinadas formas para a empresa identificar pontos positivos e negativos do processo de planejamento estratégico, com a finalidade de verificar se as ações propostas estão apresentando bons resultados, assim como identificar mudanças e melhorias que podem ser realizadas.

Dessa forma pode-se afirmar que o objetivo geral que consistiu-se em desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para a empresa X Systems foi atingido. Ressalta-se que a empresa nunca havia formalizado um planejamento estratégico, demonstrando a relevância deste estudo para a organização.

Destaca-se que o presente trabalho apresentou a limitação de não realizar a pesquisa com os clientes da organização. Como a empresa não trabalha com atendimento presencial o contato com os clientes não foi realizado. As informações pertinentes a relação e *feedback* dos clientes, foram coletadas com os diretores da organização. Assim como, a empresa não liberou acesso as informações financeiras e contábeis, apenas respondeu algumas questões a respeito da conjuntura atual do setor.

Para realização de estudos futuros, sugere-se uma pesquisa mais aprofunda sobre o comportamento organizacional da empresa. Tornando-se possível identificar qual a melhor forma de realizar a implantação na empresa e como deve ser trabalhado com os colaboradores para que todos estejam comprometidos com os resultados, uma vez que a pesquisa inicial com os colaboradores demonstrou pontos que podem ser trabalhados mais efetivamente.

Outra sugestão para desenvolvimentos de estudos futuros é sobre os processos de benchmarking da empresa, como ela apresenta uma concorrência forte em seu segmento, foram desenvolvidas estratégias para aumentar a divulgação e participação de mercado da empresa. Porém, torna-se importante a realização de um acompanhamento e comparação da empresa com relação aos seus concorrentes, com a finalidade de estar em constate processo de melhoria.

Constatou-se que a empresa atualmente carece de processos administrativos, dessa forma foram estruturadas ações para a empresa melhorar seus processos. Cabe ressaltar a importância do controle e avaliação para a identificação do andamento, continuidade e melhoria das ações propostas. Uma vez que ao analisar os resultados da matriz SWOT,

percebe-se que a empresa apresenta um resultado muito aproximado entre o quadrante de crescimento com o quadrante de desenvolvimento. Sendo que a partir do momento em que a empresa esteja engajada em trabalhar para a melhoria da sua realidade atual, conseguirá sua mudar sua postura estratégica.

Por fim, diante dos resultados apresentados no presente estudo, verifica-se que o planejamento estratégico possibilitará para a organização maior controle sobre seu futuro. Ressalta-se que implantá-lo requer esforços alinhados, assim como os gestores precisam estar conscientes que quando os objetivos estão estruturados e todos trabalham para alcançá-los é possível obter resultados satisfatórios e conquistar vantagem competitiva perante o mercado.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- ABES. **Mercado Brasileiro de Software: Panorama e Tendências**, 2015. 1ª. ed. - São Paulo: ABES, 2015. Disponível em <http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/ABES-Publicacao-Mercado-2015-digital.pdf>> Acesso em 25 de Agosto de 2015.
- ANACLETO, Alessandra e WANGENHEIM, Christiane Gresse von. **Aplicando Mensuração em Microempresas de Software para Suporte da Gerência de Projetos** in: I Simpósio Brasileiro de Qualidade de *Software*. Gramado: I SBQS, 2002. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~gresse/download/SBQS2002-vref.pdf>. Acesso em 12 de fevereiro de 2016.
- ANSOFF H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração Estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- APOLINÁRIO, Fabio. Metodologia da Ciência: **Filosofia da Prática da Pesquisa**. 1ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA GUASTI, Fabiano. **Curso de Administração Financeira**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARNEY Jay B.; HESTERLY William S. **Administração Estratégica e Vantagens Competitivas: casos brasileiros cedidos pela Central de Cases ESPM**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração: Novo Cenário Competitivo**. 2ª ed. São Paulo; Atlas, 2010.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7ª. Ed. Florianópolis: UFSC, 2010.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BRASSCOM. **Tendências de Mercado: Maio 2013**. Disponível em: <http://www.brasscom.org.br/brasscom/Portugues/detInstitucional.php?codArea=3&codCategoria=48>> Acesso em 25 de Novembro de 2015.
- CERTO, Samuel C; PETER Paul J. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- CIGAM SOFTWARE DE GESTÃO: **Conheça a História da Cigam através da sua linha do tempo**. Disponível em: <http://www.cigam.com.br/institucional>> Acesso em 13 de abril de 2016.

CISS *SOFTWARE* E SERVIÇOS. **Site institucional da CISS Software e Gestão.** Disponível em: <<http://ciss.com.br/sobre>> Acesso em 13 de abril de 2016.

CLEMENTE, Armando (org). **Planejamento do Negócio:** Como Transformar Ideias em Realizações. Rio de Janeiro: Lucerna; Brasília; DF: SEBRAE, 2004.

DAFT, Richard L. **Administração.** 2ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ENDEAVOR BRASIL. 5W2H: é hora de tirar as dúvidas e colocar a produtividade no seu dia a dia. Disponível em: https://endeavor.org.br/5w2h/?esvt=-b&esvq=_cat%3Aendeavor.org.br&esvadt=999999---1&esvcrea=75514462525&esvplace=&esvd=c&esvaid=50078&gclid=CjwKEAiA1JuyBRCo gJLz4J71kj0SJAAdsd6QRNMh2a6UP9LxXgs76XbOa0LE-LNISx3qk4YNjXsUS9xoCsfjw_wcB. Acesso em 30 de Setembro de 2015.

FABRIS, Felipe. Entrevista: O Desafio de Ser Mais Competitivo. **Endeavor Brasil.** 2011. Empreendedorismo 14 dez de 2011 Disponível em: <[https://endeavor.org.br/entrevista-o-desafio-e-ser-mais-competitivo/.](https://endeavor.org.br/entrevista-o-desafio-e-ser-mais-competitivo/)> Acesso em 30 de Setembro de 2015.

FACEBOOK. **X Systems likes.** Disponível em: <<https://www.facebook.com/>> Acesso em 09 de Abril de 2016.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Mauro de Mesquita Spinolab et al. **Alinhando objetivos estratégicos e processo de desenvolvimento em empresas de software.** v. 24, n. 2, p. 379-391, Apr./June 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/prod/v24n2/aop_t6_0007_0086.pdf. Acesso em 12 de fevereiro de 2016.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica.** 5ª ed. Campinas: Alínea, 2011.

GORDON, Steven R.; GORDON, Judith R. **Sistemas de Informação:** Uma abordagem Gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing:** A Bíblia do Marketing. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos:** Conceitos, ferramentas e procedimentos. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LUECKE, Richard. **Estratégia**: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio. Rio de Janeiro: editora Record, 2010.

MARCONI, M. Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatórios publicações e trabalhos científicos. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7ª ed. São Paulo. Atlas, 2009.

MEIRELLES, **Fernando S. Tecnologia de Informação**: 27ª Pesquisa Anual do Uso de TI, 2016. Disponível em: <<http://eaesp.fgvsp.br/sites/eaesp.fgvsp.br/files/pesti2016gvciappt.pdf>> Acesso em: 15 de abril de 2016.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Pesquisa de Qualidade do Software Brasileiro 2009**. Disponível em: http://www.mct.gov.br/upd_blob/0210/210931.pdf. Acesso em 12 de fevereiro de 2016.

MINTZBERG, Henry et al. **O Processo da Estratégia**: Conceitos, Contextos e Casos Selecionados. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informações e Decisões Gerenciais na Era de Internet**. 3ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Práticas. 20ª ed. São Paulo: Atlas, 2010

PACHECO, Luzia et. al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELOS FILHO, Paulo de. **Sucesso Empresarial Planejado**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: Teorias, modelões e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas de análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAINER JR, R. Kelly; CEGIELSKI, Casey G. **Introdução a Sistemas de Informação: Apoiando e Transformando Negócios na Era da Mobilidade**. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2011.

RAMOS, William e ALPERSTEDTI, Graziela Dias. **O Processo de Internacionalização de uma Empresa de Software para Moda: da incubadora ao investimento direto no exterior**. In: Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 66-90, jul./dez. 2010. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/107/103>>. Acesso em 12 de fevereiro de 2016.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais: O Papel Estratégico da Informação e dos Sistemas de Informação nas empresas**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Silvia. Maria. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SENIOR. **Sobre a Senior**. Disponível em: < <http://www.senior.com.br/senior/> > Acesso em 13 de abril de 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVEIRA, Denise Tolfo e CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. **A pesquisa Científica**. In: GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo. (org), Métodos de Pesquisa. 1. Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SOFTEX. **MPS.BR - Melhoria de Processo do Software Brasileiro: Guia Geral MPS de Software**. Softex: 2012b Disponível em: <http://www.softex.br/wp-content/uploads/2013/07/MPS.BR_Guia_Geral_Software_2012-c-ISBN-1.pdf> Acesso em 25 de Abril de 2016.

_____. **Software e Serviços de TI: A indústria brasileira em perspectiva – n.2**. Campinas: [s.n.], 2012a. Disponível em: <https://6znq9a-dm2306.files.1drv.com/y3mo4s-Ld37wHmSvXCXNn_crSP-sGA199VsNSjS2mw-2o6xU8Gy3hUJEoBgmfWT1F5chM9JHEJN-3lDtPKbV6cPr-jqfl9Rdt9JcVo4zaXXE08afUglNg4aUH0LXxejXhEGodwuglAOWQnF6oxszeerMQ/2012-Observatorio-Softex-Industria-Brasileira-Software-Servicos-TI-em-perspectiva-Versao-Completa-Portugues.pdf?psid=1>. Acesso em 12 de fevereiro de 2016.

_____. **Software e Serviços de TI: Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro**. Softex: 2014. Campinas: [s.n.], 2014. Disponível em: http://www.softex.br/wp-content/uploads/2015/04/Relatorio_Anual_2014.pdf. Acesso em 29 de fevereiro de 2016.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TOTVS. **Site institucional da TOTVS**. Disponível em: <<https://www.totvs.com/a-totvs>>
Acesso em 13 de abril de 2016.

URDAN, André Torres e URDAN, Flávio Torres. **Marketing Estratégico no Brasil: Teoria e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIEIRA, Marconi Fabio. **Gerenciamento de Projetos de Tecnologia da Informação**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WK SISTEMAS. **Perfil institucional**. Disponível em: <<http://wk.com.br/institucional/perfil>>
Acesso em 13 de abril de 2016.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. e PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. Florianópolis: UFFS, 2007.

APÊNDICE A – Questionário

Este é um questionário com objetivo acadêmico, a sua participação é muito importante para o resultado deste estudo, desta forma responda sinceramente as perguntas com a opção que melhor descreve sua realidade e as suas percepções. Este questionário é anônimo e os dados são restritos ao estudo.

*Obrigatório

1. Como você se sente com relação ao seu ambiente de trabalho? *

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

2. Como você se sente com relação ao profissionalismo dos seus colegas de trabalho? *

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

3. Como você se sente com relação a convivência com seus colegas de trabalho? *

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

4. A empresa oferece treinamentos e capacitações suficientes para o desempenho das suas atividades? *

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente

Satisfeito

Muito satisfeito

5. Qual o seu grau de satisfação com relação aos treinamentos e capacitações oferecidos pela empresa? *

Muito insatisfeito

Insatisfeito

Indiferente

Satisfeito

Muito satisfeito

6. A empresa oferece recursos e materiais necessários para você desenvolver um bom trabalho? *

Sim

Não

7. Você considera seu salário compatível com o mercado de trabalho? *

Sim

Não

8. Você recebe apoio da empresa para desempenhar suas atividades utilizando o melhor de si?*

Sim

Não

9. Você percebe que seus colegas de trabalho estão comprometidos para desempenharem suas funções com o máximo de qualidade? *

Responda de 1 à 5 sendo 1 para mais descompromissados e 5 para mais comprometidos

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

10. Nos últimos meses você teve alguma oportunidade dentro da empresa de aprendizado e crescimento? *

Sim

Não

11. A empresa oferece benefícios? *

Sim

Não

12. Você está satisfeito com os benefícios oferecidos? *

Sim

Não

13. Existe uma estrutura organizacional na empresa? *

Estrutura organizacional é a forma como o gestor vai alocar as pessoas dentro da empresa de modo que todo o potencial delas seja aproveitado. É a divisão de cargos, de setores e de tarefas, em diferentes níveis hierárquicos.

Sim

Não

14. O processo de tomada de decisões das atividades que envolvem o seu setor ocorre de forma rápida? *

Sim

Não

15. Você está satisfeito com o processo de tomada de decisões ao que se refere ao seu setor de atuação? *

Muito insatisfeito

Insatisfeito

Indiferente

Satisfeito

Muito satisfeito

16. Qual é o seu nível de satisfação com os processos internos adotados atualmente pela organização? *

Muito insatisfeito

- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito satisfeito

17. Pensando na X Systems internamente quais são os pontos fortes que você visualiza na organização * Aponte pelo menos 3.

Avalie pontos fortes pensando somente naqueles fatores internos à organização e que ela possui controle.

18. Pensando na X Systems internamente quais são os pontos fracos que você visualiza na organização * Aponte pelo menos 3.

Avalie pontos fracos pensando somente naqueles fatores internos à organização e que ela possui controle.

19. Agora olhando para o lado externo da X Systems, quais são os fatores que você acredita que a empresa pode se beneficiar, mas não está aproveitando até o momento. * Aponte pelo menos 3.

20. Novamente olhando para o lado externo da X Systems, quais são os fatores que você acredita que a empresa pode estar sendo ameaçada, mas não está trabalhando para evitar as consequências, até o momento. * Aponte pelo menos 3.

21. Na sua opinião, existem melhorias que a empresa poderia realizar? Quais? *

APÊNDICE B – Entrevista

A empresa apresenta alguma barreira que impediria a elaboração do planejamento estratégico, como dificuldades financeiras, conflitos de alianças ou será necessário realizar demissões de curto e médio prazo?

O Sr. sabe como o que é o planejamento estratégico e os procedimentos que serão necessários para desenvolvê-lo?

1. A empresa possui missão, visão, valores e fatores críticos de sucesso?

Se não possuir:

O que você quer que a empresa se torne? O que, como e com qual diferencial competitivo você pretendem conseguir isso?

Que valores você considera importantes na empresa? O que a organização defende? Quais são os comportamentos da organização? Como a organização trata os funcionários e os clientes? Como a organização entende o comportamento ético? Como é o processo de incentivo e valorização dos funcionários? Como a organização é vista pela sociedade em que atua? Quais as políticas de atuação?

O que a organização faz? Para quem ela faz? Para que faz? Como faz? Onde faz? Qual é a responsabilidade social e ambiental

O que a organização deve ter para sobreviver no mercado em que atua?

2. A empresa já formalizou o planejamento de longo prazo? E de curto prazo? O que foi considerado para elaborar o planejamento?

3. Quais as ações estratégicas que foram planejadas para 2016?

4. Quais são os elementos externos à organização que podem interferir direta ou indiretamente sobre a ela?

5. Quais são as oportunidades do mercado que você verifica atualmente? O que a empresa está fazendo para aproveitar as oportunidades?

6. E quais são as ameaças do mercado? O que a empresa está fazendo para diminuir as ameaças?

7. Qual ou quais são os serviços que a empresa possui maior foco? Porque?

8. Existe um segmento que você acredita ser mais viável atender?

9. Existe possibilidade de oferecer novos serviços? Ou deixar de oferecer algum serviço oferecido hoje?

10. Como você enxerga a sua organização no futuro?

11. O que você acha necessário para a empresa atingir o crescimento desejado? (Internamente quais são as necessidades para atingir esse crescimento desejado?)
12. Você acredita que a fase econômica atual do país, tem favorecido a empresa? Porque?
13. Quais os investimentos em tecnologia que você acha necessários na empresa hoje? e no futuro?
14. Você acredita que estando localizada no município de Chapecó, a empresa ganha estrategicamente ou isso não interfere no segmento de atuação? Por que?
15. A empresa sofre com interferências advindas de normas dos órgãos fiscalizadores?
16. Qual a política existente para com os fornecedores?
17. Em qual segmento se concentram os clientes da organização?
18. Como é a relação da empresa com os clientes atuais?
19. A empresa tem clientes potenciais? Quais?
20. Para quais mercados a empresa pode direcionar atenção, de modo atingir maior crescimento?
21. A empresa realiza algum tipo de pesquisa de satisfação com os seus clientes?
22. A empresa busca identificar as necessidades existentes no mercado?
23. Quais são os principais concorrentes da empresa?_A concorrência atrapalha? De que forma?
24. Quais os motivos que mais levam a empresa a perder vendas?
25. Qual o tamanho da participação de mercado pela empresa?
26. Descreva as principais ações adotadas pela empresa quanto: propaganda, publicidade.
27. Você acredita que exista algum serviço que possa substituir o prestado pela empresa?
28. Qual política de determinação de preços e prazos a empresa adota?
29. A empresa possui políticas para valorizar e capacitar as habilidades dos colaboradores?
30. Como a empresa trabalha para que o colaborador seja o principal agente propagador da marca/empresa?
31. A empresa possui uma pessoa responsável ou alguma ferramenta para o controle dos serviços prestados?
32. Atualmente a prestação de serviços sofre com gargalos e demoras no atendimento? A empresa conhece quais os atendimentos prioritários? e quantos destes atendimentos são realizados por dia?
33. A empresa considera adequado o ambiente de trabalho e as instalações adequadas para as atividades realizadas pela empresa existe alguma melhoria para ser realizada?
34. Quais são as competências essenciais para alguém vir a ser colaborador na empresa?

35. Como é feito o treinamento e preparo da equipe para o atendimento, implantação e manutenção?
36. É importante capacitar os colaboradores, diante do mercado atual?
37. A empresa oferece a capacitação quando necessário, existe uma reserva de recursos especificamente para capacitação dos colaboradores?
38. A empresa utiliza alguma ferramenta para controle financeiro?
39. A empresa alcançou lucratividade no ano de 2015? Dentro do planejado?