

UNIVERSIDADE PAULISTA

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA EMPRESAS DESENVOLVEDORAS DE
SOFTWARE COM FOCO EM PRODUTO

VALERIO FERNANDES DEL MASCHI

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Paulista, para
obtenção do título de Mestre.

SÃO PAULO 2008

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE PAULISTA

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA EMPRESAS DESENVOLVEDORAS DE
SOFTWARE COM FOCO EM PRODUTO

VALERIO FERNANDES DEL MASCHI

Orientador: Prof. Dr. Marcelo
Schneck P. Pessoa

Área de Concentração:
Engenharia de Produção

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Paulista, para
obtenção do título de Mestre.

SÃO PAULO 2008

FICHA CATALOGRÁFICA

DEL MASCHI, Valerio Fernandes

Diretrizes estratégicas para empresas desenvolvedoras de software com foco em produto. / Valerio Fernandes Del Maschi. São Paulo, 2008.

140 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Paulista, 2008.

Área de concentração: Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Schneck P. Pessoa.

1. Planejamento estratégico 2. Competitividade 3. Software

FOLHA DE AVALIAÇÃO

DEDICATÓRIAS

À minha esposa Sonia, amiga e companheira de todos os momentos.

A minha filha Marine, razão maior de minha vida.

Ao meu pai, exemplo de honestidade, trabalho e retidão de caráter.

À minha mãe, que me apoiou em todos os desafios, e gostaria de compartilhar
comigo este momento.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Sonia e à minha filha Marine, que além do amor e apoio, tão pacientemente suportaram minha constante falta de tempo.

Aos meus pais, Aparecido e Yara (*in memoriam*), pela rígida educação e pelo exemplo de vida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcelo Pessoa, pela paciência e dedicação em especial na fase final de minha dissertação e pelas valiosas críticas e contribuições.

Ao Prof. Dr. Mauro Spínola pela constante participação e trabalhos desenvolvidos, base importante para esta dissertação e pelas críticas assertivas em minha banca de qualificação.

Ao apoio sempre incondicional do Prof. Dr. Ivanir Costa, sempre preocupado com minha jornada acadêmica, e também pelos trabalhos desenvolvidos desde 2006 na UNIP – Universidade Paulista.

Ao Prof. Claudio Larieira pelo incentivo em iniciar o mestrado e por confiar desde o início de minha jornada acadêmica.

Ao Prof. Dr. Nizam Omar, que gentilmente aceitou participar das bancas de qualificação e defesa e pelas importantes contribuições prestadas.

À equipe de trabalho da empresa objeto de estudo de minha dissertação, pela colaboração, inclusive fora do horário comercial, e principalmente por acreditarem que a pesquisa acadêmica pode contribuir para o progresso da pequena empresa brasileira.

Aos meus amigos, em especial da UNIP, pela importante troca de experiências.

EPÍGRAFE

“Ser pequeno tem suas vantagens. Procure usar o seu tamanho a seu favor. Aposte na sua agilidade e na sua flexibilidade para alterar planos e produtos ou serviços. Concentre a sua atenção numa tarefa específica. Torne-se um especialista no que faz. Tente entender as necessidades do seu consumidor, adapte-se ao seu estilo de vida. Comprometa-se com a qualidade do atendimento e com a oferta de serviços diferenciados. Tudo isso é fundamental (. . .). São ações que as grandes empresas não conseguem fazer porque estão mais distantes do mercado e pensam apenas em grandes volumes.” (JURACY PARENTE – FGV)

RESUMO

A micro e pequena empresa brasileira do setor de software representa mais de 90% do mercado nacional. Neste cenário figuram pequenas empresas desenvolvedoras e/ou produtoras de software para atender demandas específicas orientadas a produtos. O objetivo deste trabalho é demonstrar como a revisão do propósito da organização, e a elaboração de um plano estratégico com abordagem em diferentes perspectivas, contribuem para o aumento da competitividade no curto prazo. As características de iteratividade e resolução de problemas demandada pela organização objeto de estudo foram fatores determinantes para a definição da metodologia de pesquisa como pesquisa-ação. O resultado obtido foi a garantia da competitividade através da medição das iniciativas do plano estratégico. A pesquisa foi realizada em apenas uma empresa, impossibilitando a generalização dos resultados. Todavia esta característica não impede a percepção de valor e originalidade do trabalho, reforçado pela aplicação dos conceitos de planejamento estratégico, parcerias, alianças estratégicas, e competitividade pouco comuns na pequena empresa brasileira.

Palavras-chave: competitividade, parceria, aliança estratégica, ciclo de vida, gestão de projetos, planejamento, estratégia, qualidade, software.

ABSTRACT

The small Brazilian company of the software sector represent 90% of the national market more than. In this scene they appear small development and/or producing companies of software to take care of specific demands guided the products. The objective of this work is to demonstrate as the revision of the intention of the organization, and elaboration of a strategical plan with boarding in different perspectives, contributes for the increase of the competitiveness in short term. The characteristics of iteractivitie and resolution of problems demanded by the organization study object had been determinative factors for the definition of the research methodology as research-action. The gotten result was the guarantee of the competitiveness through the measurement of the initiatives of the strategical plan. The research was carried through in only one company, having disabled the generalization of the results. However this characteristic, confers plus value to the work, strengthened for the application of the concepts of strategical planning, strategical partnerships, strategical alliances, and competitiveness little common in the small Brazilian companies.

Keywords: competitiveness, partnership, strategical alliance, lifecycle, project management, planning, strategy, quality, software.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	Objetivos.....	18
1.2	Motivação	29
1.3	Delimitação do escopo e premissas	29
1.4	Estrutura da dissertação	29
1.5	Considerações sobre o capítulo	30
CAPÍTULO 2	REVISÃO DA LITERATURA	31
2.1	Competitividade e pensamento estratégico	32
2.1.1	Estratégias complementares	37
2.1.2	Tomada de decisão na gestão de projetos.....	38
2.1.3	Alianças estratégicas e redefinição do escopo de negócio	39
2.1.4	Modelo de redes simultâneas	43
2.2	Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos	48
2.2.1	Premissas operacionais	49
2.2.2	As 4 perspectivas do Balanced Scorecard - medição	50
2.2.3	Mapas estratégicos.....	52
2.3	Criação de valor de negócio	54
2.4	Gerenciamento de projetos	56
CAPÍTULO 3	METODOLOGIA E ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA	59
3.1	Principais conceitos sobre método e metodologia de pesquisa	59
3.2	Projeto de pesquisa	67
3.3	Estruturação da pesquisa	73
3.3.1	Modelo para realização da pesquisa	75
3.3.2	Protocolo de Pesquisa.....	78
CAPÍTULO 4	APLICAÇÃO DA PESQUISA	80
4.1	Pesquisa exploratória – fase 1	80
4.1.1	A empresa selecionada – entregável 1.....	80
4.1.2	Diagnóstico inicial - entregável 2.....	94
4.1.3	Atores e papéis - entregável 3.....	96
4.1.4	Iniciativas pré-existentes - entregável 4	96
4.1.5	Objetivos específicos - entregável 5.....	98
4.2	Pesquisa Aprofundada – fase 2.....	98
4.2.1	Revisão da Visão de Futuro – entregável 6	99
4.2.2	Questões para os objetivos específicos (entregável 7 parte 1)	101
4.2.3	Resultados obtidos referentes as questões (entregável 7 parte 2).....	119

4.3	Apresentação dos resultados da pesquisa – fase 3 (ação).....	122
4.3.1	Cronologia das ações na EOE (entregável 8 parte 1)	123
4.3.2	Ações priorizadas (entregável 8 - parte 2).....	124
4.3.3	Modelo de implementação das ações priorizadas (entregável 8 parte 3)	126
4.4	Esclarecimento dos resultados – fase 4 (avaliação).....	128
4.4.1	Implementação das ações propostas (entregável 9 parte 1).....	128
4.4.2	Resultados da implementação das ações propostas (entregável 9 parte 2)...	132
CAPÍTULO 5 CONCLUSÃO.....		134
5.1	Relevância do estudo	134
5.2	Contribuições da pesquisa	135
5.3	Trabalhos futuros	136
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		137

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-1 Indicadores de Mercado e Evolução (Fonte: ABES, 2008).....	17
Figura 1-2 As empresas do setor de software e serviços no Brasil – 2007 (Fonte: ABES, 2008).....	19
Figura 1-3 Divisão por porte de empresa no Brasil – 2007 (Fonte: ABES, 2008).....	19
Figura 1-4 Análise estratégica nos negócios (Fonte: PORTER, 1989).....	24
Figura 1-5 Análise das forças competitivas nos negócio (PORTER, 1989).....	26
Figura 2-1 Níveis evolucionários e revolucionários (Fonte: VENKATRAMAN, 1994).....	42
Figura 2-2 O composto da rede de operações (Fonte: FUSCO et al. 2004).....	44
Figura 2-3 Balanced Scorecard - Tradução da estratégia operacional (Fonte:KAPLAN & NORTON, 1997).....	49
Figura 2-4 Perspectiva processos internos –cadeia de valores genérica (Fonte: KAPLAN & NORTON, 1997).....	52
Figura 2-5 Mapa estratégico (Fonte: KAPLAN & NORTON, 2004).....	53
Figura 2-6 Como a informação cria valor de negócio. (Fonte: DAVEMPORT et al., 2004).....	54
Figura 3-1 Macro fluxo do roteiro de pesquisa.	76
Figura 4-1 Ogranograma macro da EOE.....	81
Figura 4-2 Evolução do faturamento de 1995 a 2007.....	87
Figura 4-3 Faturamento por tipo de produto/serviço.....	89
Figura 4-4 Importância de produtos e serviços adicionais ao SPE (Grandes Empresas)...	108
Figura 4-5 Importância de produtos e serviços adicionais ao SPE (pequenas e médias empresas).....	109
Figura 4-6 Fatores de satisfação dos clientes da EOE.....	111
Figura 4-7 A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais, adaptado de KAPLAN & NORTON, (1997).....	116
Figura 4-8 Cronologia das ações na EOE.....	123

LISTA DE TABELAS

Tabela 4-1 Produtos complementares categorizados.....	102
Tabela 4-2 Preferência dos clientes nos produtos complementares	103
Tabela 4-3 Grau de dependência dos fornecedores	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 2-1 Redes e seus participantes, adaptado de FUSCO et al., 2004	45
Quadro 3-1 Protocolo de pesquisa.....	79
Quadro 4-1 Faturamento por tipo de produto/serviço	89
Quadro 4-2 Distribuição das Receitas de 1999 a 2006.....	91
Quadro 4-3 Evolução da concorrência	92
Quadro 4-4 Pesquisa da visão de futuro.	99
Quadro 4-5 Medição dos Temas Financeiros Estratégicos, adaptado de KPALAN & NORTON, (1997).....	114
Quadro 4-6 Questões elaboradas para os objetivos específicos da pesquisa.....	119
Quadro 4-7 Ações propostas priorizadas.....	124
Quadro 4-8 Ciclos das ações propostas priorizadas	126
Quadro 4-9 Ações implementadas – ciclo 1	129
Quadro 4-10 Ações implementadas – ciclo 2.....	130
Quadro 4-11 Ações implementadas – ciclo 3.....	130
Quadro 4-12 Balanced Scorecard da EOE	131
Quadro 4-13 Resultados práticos da implementação das ações	133

LISTA DE ABREVIATURAS

PE - Planejamento Estratégico

PA - Pesquisa Ação

SPE – Sistema de Ponto Eletrônico

BSC - Balanced Scorecard

PEDSOP - Pequena Empresa Desenvolvedora de Software Orientada a Produto

EAF - Envolvimento Antecipado do Fornecedor

CMMI – Capability Maturity Model Integration

RUP – Rational Unified Process

ERP – Enterprise Resource Planning

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

“Meu interesse está no futuro porque é lá que vou passar o resto da minha vida.”

(Charles Kettering)

Nos últimos anos a participação do Brasil no mercado mundial de software tem sido representativa. De acordo com ABES (2008), no ano de 2007 o Brasil ocupou a 12ª. posição no mercado mundial de software e serviços, tendo movimentado aproximadamente 11,12 bilhões de dólares, equivalente a 0,86% do PIB naquele ano. Deste total, foram movimentados 4,19 bilhões em software, o que representou perto de 1,6% do mercado mundial e 43% do mercado latino americano; Os restantes 6,93 bilhões foram movimentados em serviços relacionados. Estudos apontam para um crescimento médio anual superior a 10% até 2010. A figura 1-1 abaixo demonstra esta evolução.

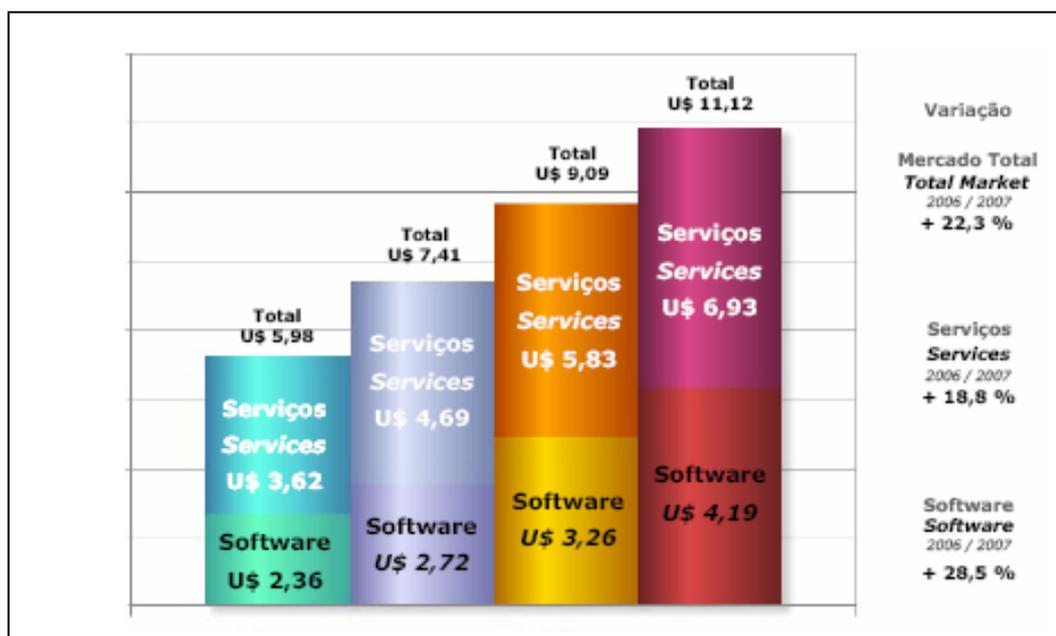


Figura 1-1 Indicadores de Mercado e Evolução (Fonte: ABES, 2008)

1.1 **Objetivos**

Por trabalhar sempre com recursos escassos, é comum que as pequenas empresas desenvolvedoras de software percam competitividade, seja pelo crescimento de empresas que ingressam no mercado, seja pela atuação cada vez mais agressiva das empresas de maior porte.

Agregar valor ao produto de software através da adição de componentes de hardware, formação de parcerias e alianças estratégicas (AE) com fornecedores, tanto para o produto em si como para a comercialização dos mesmos, além de produtos acessórios podem garantir competitividade.

O objetivo geral deste trabalho é propor um modelo de alinhamento estratégico para a PEDSOP - pequena empresa desenvolvedora de software orientada a produto.

A questão principal que se pretende responder pode ser da seguinte forma resumida: Como viabilizar o alinhamento estratégico para a PEDSOP?

Para justificar o objetivo desta pesquisa, esta seção clarifica com dados atuais o mercado brasileiro de software que é alimentado por 7.936 empresas, dedicadas ao desenvolvimento, produção e distribuição de software e de prestação de serviços. Das que atuam no desenvolvimento e produção, 94% das empresas são classificadas como micro e pequenas empresas (ABES, 2008).

As figuras 1-2 e 1-3 a seguir demonstram a grande participação da micro e pequena empresa no mercado brasileiro.

- 62,6 % de participação na classe;
- Crescimento de 29,5 %;
- Movimentou 2.693 milhões de dólares.

A representatividade da micro e pequena empresa no mercado brasileiro de software configura um mercado cada vez mais competitivo, seja entre as próprias micro e pequenas empresas ou destas em relação as empresas de maior porte. Neste sentido cada vez mais ter uma visão de futuro para estas empresas passa a ser fundamental para sua sobrevivência. No entanto para Costa (2007), a alta e média gerência de qualquer tipo de empresa, quando questionados sobre a percepção da visão de futuro, as respostas são as mais variadas. Cada profissional tem pensamentos, atitudes e comportamentos próprios quanto à sua responsabilidade em relação à visão de futuro de sua organização. Os executivos e gerentes ainda com relação à visão de futuro das organizações são categorizados conforme abaixo:

- Qualquer planejamento acaba ficando desatualizado em função das constantes mudanças econômicas de nosso país.
- Quando se tem uma idéia sobre o futuro da organização não levam adiante com receio de serem mal interpretados pelos companheiros ou superiores, causando conflitos desnecessários;
- Para aqueles que têm números e orçamentos, planejados mês a mês, demonstrando que a empresa pode crescer, não são capazes de estabelecer uma conexão dos números com o futuro de médio e longo prazo.
- Quando há uma riqueza de detalhes de como a empresa deveria expandir suas instalações físicas, produtos ou serviços, não há uma definição clara para os investimentos necessários.

O mesmo Costa (2007) tipifica 3 atitudes dos gerentes e executivos das organizações com relação ao seu futuro:

- Tradicionalista: Tomada de decisões baseada em passados vitoriosos ou problemáticos, ou seja, as experiências servem tanto para delinear o presente ou o futuro.
- Pragmática: Atitudes são tomadas com base em eventos, fatos, boatos ou palpites, que acabaram de tomar conhecimento. Existem surpresas a cada instante, por notícias boas ou más.
- Estratégica: Assumem diferentes aspectos, em função de seus dirigentes e da sua visão do mundo. São eles:
 - ✓ Otimistas ou Pessimistas: Partem de pressupostos entre si, mas de difícil comprovação.
 - ✓ Extrapolação do Presente: O futuro é uma repetição do presente, não há a percepção de que sucessos e insucessos do passado podem contribuir para um futuro melhor.
 - ✓ Enxergar o presente com os olhos a partir do futuro desejado: O que devemos fazer hoje para que o cenário futuro se concretize

Analisando estes comportamentos e atitudes, na busca de identificar qual seria o mais objetivo, percebe-se que nenhum pode ser traduzido como positivo, correto e construtivo em relação ao futuro das organizações. Estes comportamentos indicam a falta de um processo efetivo, sistemático e consensual que envolva todos os profissionais e incentive-os a planejar e a construir um futuro para a organização. Esta visão de futuro pode ser compreendida como planejamento, ou seja, prever um cenário futuro. Na prática, não existem duas organizações que pensem sobre planejamento da mesma maneira, cada uma tem uma forma de vislumbrar o futuro, uma forma de se planejar.

Outro fator limitante para as organizações exercitarem a visualização do futuro desejável, é o mau uso do tempo. De acordo com Hamel & Prahalad (1995), os líderes e executivos dedicam pouquíssimo tempo para construir uma visão compartilhada do futuro de suas organizações,

elemento fundamental para a condução do bom encaminhamento estratégico da empresa.

Para Fischirmann & Almeida (1991), o PE (Planejamento Estratégico) é uma técnica administrativa, que, através da análise do ambiente interno e externo de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão. Através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Terence (2002), considera que sob o ponto de vista organizacional, da maneira como é tratada hoje, a primeira publicação influente sobre estratégia foi a de Igor Ansoff, em 1965, com o livro *Corporate Strategy*. A partir de então, a literatura sobre o tema cresceu de forma acentuada, tanto na área acadêmica como no mundo dos negócios, abordando a competitividade das empresas e a preocupação concentrada na concorrência e no mercado.

Kotler, declara que o objetivo do PE é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento planejados. E, depois de uma rápida referência à sucessão de choques que atingiram a indústria norte-americana na década de 70 concluiu que:

As empresas norte-americanas já não podem mais se basear em simples projeções de crescimento para planejar a produção, as vendas e os lucros. Hoje, a principal meta do Planejamento Estratégico é ajudar a empresa a selecionar e organizar seus negócios, de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de forma adversa alguns de seus negócios ou algumas de suas linhas de produtos.

Zacarelli & Guimarães (2007), ampliam o universo de aplicação quando utiliza o termo “instituição” e não apenas “empresa”, afirmando que o PE trata da busca de resposta às seguintes questões:

- Quais são as principais oportunidades e ameaças, atuais e futuras para a nossa instituição?
- Que mudanças, tendências ou descontinuidades podem afetar positiva ou negativamente o sucesso das nossas atividades?
- Quais são os nossos pontos fortes? E os nossos pontos fracos? E os nossos pontos a melhorar?
- Qual a nossa visão para a entidade? E a sua razão de ser, sua missão? Essas idéias são compartilhadas por todos?
- Quais são os nossos princípios e valores fundamentais aos quais não estamos dispostos a renunciar, aconteça o que acontecer? Eles são compartilhados e vividos por todos?

As questões de Zaccarelli nos remete a uma reflexão sobre os pontos fortes e fracos, além das oportunidades e ameaças a que estão sujeitas as organizações, e sem dúvida contribuem significativamente para esta pesquisa.

De acordo com Leite (2007), a competitividade é definida como sendo a capacidade que determinada organização tem para perpetuar sua atuação de forma auto-sustentável. Ou seja, competitividade tem a ver com a continuidade dos negócios, isto implica em ser melhor que seus concorrentes, preparar-se para as mudanças no mercado em função da instabilidade da economia, contornar os impactos trazidos por novas tecnologias, adaptar-se às mudanças nos desejos do consumidor, oferecer produtos e serviços atraentes para o cliente.

O três conceitos básicos para formulação da estratégia de uma organização foram compilados por Costa (2007), estão abaixo descritos:

- Propósito: aquilo que se quer ser no futuro, representado pelos conceitos de visão, missão, abrangência, princípios e valores.
- Ambiente Externo: aborda a questão do que é permitido fazer à organização;

- Capacitação: o que nós sabemos fazer.

Os conceitos ora apresentados, são consistentes e permitem quando materializados, uma visão mais próxima do que será o futuro das organizações, ou o que se precisa fazer para concretização deste futuro.

A garantia da competitividade, em certa medida é uma forma de garantir a visão de futuro discutida até este ponto do trabalho. Um bom planejamento precisa considerar questões relacionadas com a competitividade. Para Porter (1989), existem três abordagens possíveis para assegurar competitividade, ou seja, ter vantagem estratégica sobre os concorrentes, sendo a diferenciação e liderança, no âmbito de toda a indústria e o enfoque apenas para um particular segmento. Esta última também pode uma das duas primeiras. A *Figura 1-4* a seguir demonstra as três abordagens citadas.



Figura 1-4 Análise estratégica nos negócios (Fonte: PORTER, 1989)

- Diferenciação: os esforços concentram-se com a finalidade de oferecer um produto/serviço que tenha características especiais, que aumentam sua percepção de valor aos olhos do cliente, justificando assim um preço mais elevado.
- Liderança em custo: o cliente dá preferência àquele produto/serviço porque custa menos e tem qualidade similar aos da concorrência ou, no mínimo tem uma qualidade aceitável face ao preço mais reduzido.
- Enfoque: consiste em oferecer produtos e serviços voltados para um segmento específico do mercado, focalizando em necessidade que não são plenamente atendidas pelos produtos e serviços de massa. Falta citar que no enfoque também tem liderança em custo ou diferenciação.

A garantia da competitividade pela liderança em custo em certa medida, irá exigir das organizações que sigam por este caminho uma estrutura comercial que suporte a venda em grandes quantidades. Mesmo assim não irá garantir liderança no mercado, pois sempre existirá um concorrente (empresa entrante) que estará disposta a comercializar o mesmo suposto produto por um preço mais baixo; ou por ter uma estrutura organizacional mais enxuta que a permita esta prática, ou porque o produto não tem as mesmas características conferindo baixa qualidade, ou as duas coisas ao mesmo tempo.

A combinação, se possível, da liderança pela diferenciação e enfoque configura a melhor opção, pois a qualidade será percebida pelo cliente e se ainda for para um ou poucos segmentos específicos a ser atendido pelos produtos e serviços, maior poderá ser o preço praticado.

É de fundamental importância um posicionamento no tocante ao alvo estratégico e a vantagem estratégica, como acabamos de descrever, para possibilitar um melhor entendimento e equilíbrio das pressões competitivas dos clientes, fornecedores, novos produtos e novas empresas concorrentes. O modelo de análise para a compreensão das estratégias nos negócios (Porter, 1989), pode contribuir para garantia da competitividade.

Tal modelo, representado na *Figura 1-5*, explica que o posicionamento estratégico de uma organização resulta da combinação de 5 forças competitivas.

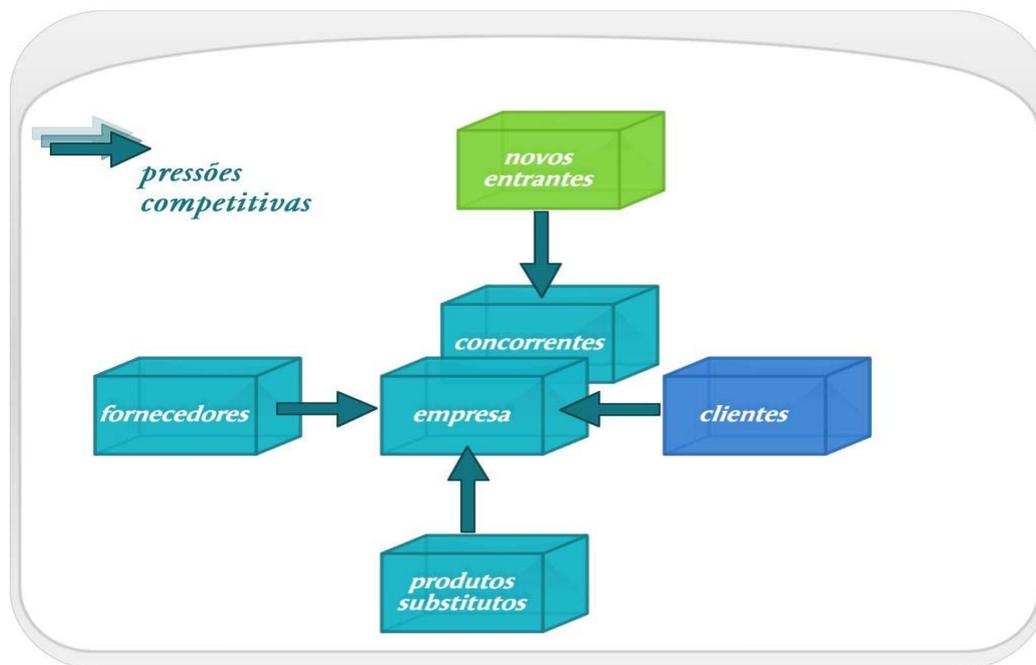


Figura 1-5 Análise das forças competitivas nos negócios (PORTER, 1989)

Estas cinco forças pressionam a empresa a tomar ações buscando o equilíbrio para garantir maior competitividade, conforme descrito abaixo:

- **Concorrentes:** refere-se a rivalidade existente entre a organização em questão e as demais empresas que atuam no setor, variando conforme o grau predatório da competição. Qualquer distanciamento que se obtenha em relação aos concorrentes (seja por diferenciação dos produtos e serviços, seja por liderança em custo, seja por foco, representa uma melhoria no posicionamento competitivo.
- **Ingressantes-novos entrantes:** diz respeito à possibilidade de que novas empresas venham a se interessar por atuar naquele setor. A criação de barreiras que dificultem a entrada de novos concorrentes (por exemplo, por meio do desenvolvimento de tecnologias não disponíveis para terceiros, ou devido à necessidade de elevado aporte de capital) leva ao fortalecimento da posição competitiva.

- Fornecedores: relaciona-se ao poder de pressão daqueles que antecedem a empresa no fluxo da cadeia produtiva, em especial quando se caracteriza a exclusividade tecnológica ou de fornecimento. Este cenário pode fragilizar a organização por falta de opções no mercado. No sentido inverso, os fornecedores podem dar preferência de fornecimento à organização seja pela exclusividade de compra ou pela quantidade por exemplo.
- Clientes: O baixo volume de compradores para os produtos e serviços da organização significa uma posição competitiva fragilizada. No outro extremo a criação de dependência, ou seja, a criação de facilidades exclusivas e outros mecanismos para que os clientes prefiram comprar produtos e/ou serviços significa uma posição competitiva fortalecida.
- Substitutos: o baixo grau de oferta de produtos e/ou serviços substituíveis pela concorrência significa uma posição competitiva confortável.

A adoção de um modelo sistemático que seja factível de operacionalização e mensuração de objetivos com visão de futuro, através da criação de indicadores, assim como o planejamento das ações corretivas para os casos de não atingimento destes objetivos, e que também equilibrem os resultados de indicadores não financeiros de outras três perspectivas (clientes, processos internos e aprendizado) traduz esta sistematização e caracteriza um sistema de gestão de desempenho estratégico (KAPLAN & NORTON, 1992).

De acordo com Kaplan & Norton (1996), os indicadores contemplando as quatro perspectivas baseado em estratégia, deverá facilitar a comunicação e implementação da estratégia..

Ainda para Kaplan & Norton (2004), como resultado de experiências bem sucedidas em centenas de organizações, cinco princípios gerenciais devem ser seguidos:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais;

- Alinhar a organização à estratégia;
- Transformar a estratégia em tarefa de todos;
- Converter a estratégia em processo contínuo;
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Não perder o foco em meio aos desafios de conduzir uma empresa ao sucesso em um cenário cada vez mais competitivo, Kaplan & Norton (1993), afirmam que os indicadores das 4 perspectivas devem concentrar-se no que é mais importante para a empresa: *sua estratégia*. Na medida em que os indicadores demonstram os resultados de um plano estratégico consistente e mensurável percebe-se uma relação de causa e efeito, pois os mesmos pertencem a perspectivas diferentes, mas na visão dos executivos de alguma forma são interligados.

Desta forma é possível definir como o objetivo de melhorar as capacidades e habilidades dos empregados em determinadas posições, em conjunto com nova tecnologia, possibilitaria a melhoria de algum processo interno crítico, por exemplo. O processo aprimorado aumentaria o valor fornecido a determinados clientes, resultando em maior satisfação e retenção dos mesmos, assim como ao próprio crescimento dos negócios dos clientes. As relações de causa e efeito entre os objetivos do BSC – Balanced Scorecard, caracterizou um diagrama chamado mapas estratégicos (KAPLAN & NORTON, 2001) .

Pode-se entender que para materializar a visão de futuro das organizações precisa-se definir um propósito, ter a visão realista do que é permitido fazer para atingir as metas definidas pelos propósitos e viabilizar a capacitação para sua execução. Sem um modelo sistemático de mensuração não será possível garantir competitividade de forma sólida e sustentável. A obtenção destes resultados notáveis somente é possível através da descrição, mensuração e gestão da estratégia (KAPLAN & NORTON, 2004) .

1.2 **Motivação**

Em função do exposto, pode-se entender que o mercado de empresas de software é importante e com tendências de crescimento. Considerando que neste mercado, formado principalmente por micro e pequenas empresas, e que estas não possuem ferramentas para realização do PE, correndo risco de não crescimento ou perda de participação em seus mercados, identificou-se uma oportunidade para realização desta pesquisa. Este cenário de oportunidades é o principal motivador para o pesquisador na realização deste trabalho.

1.3 **Delimitação do escopo e premissas**

Conforme acima descrito, não fazem parte desta pesquisa, médias e grandes empresas de software e empresas que apenas prestam serviços. Como premissa para o desenvolvimento dessa pesquisa, procurar-se-á escolher empresas que não possuam PE e que possam estar em um cenário de perda de participação no mercado em que atuam. Para responder à questão colocada na seção objetivos existem duas possibilidades para a realização da pesquisa: estudo de caso ou pesquisa-ação.

A pesquisa-ação é caracterizada por um processo incremental e iterativo, ou seja, de natureza espiral e não linear, com incursões pela literatura sucedendo refinamento de proposições e novamente retornando à literatura e às experiências profissionais (CROOM, 2002). Esta iteratividade levou o autor a optar pela pesquisa-ação, cuja justificativa está detalhada no CAPÍTULO 3 METODOLOGIA E ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA.

1.4 **Estrutura da dissertação**

A estrutura da dissertação é reflexo do processo definido para a pesquisa. Sua característica iterativa orientou a organização deste trabalho conforme abaixo:

- O Capítulo 1, aqui apresentado, objetiva oferecer ao leitor uma visão geral da dissertação, assim como, define o objetivo geral e específicos, além de detalhar o processo de trabalho;
- O Capítulo 2 detalha o referencial teórico descrito em linhas gerais no Capítulo 1, com foco no planejamento estratégico, competitividade e na eficiente gestão dos projetos;
- O Capítulo 3 descreve o posicionamento metodológico, e define a estrutura da pesquisa, apresenta as questões para cada o objetivo específico, com base na investigação bibliográfica;
- O Capítulo 4 relata a aplicação da pesquisa e os resultados obtidos a partir da execução dos ciclos definidos na pesquisa-ação, conforme descrito no capítulo 3, além de sua discussão e esclarecimento, retomando as questões da pesquisa apresentadas também no capítulo 3;
- O Capítulo 5 conclui o trabalho, apresentando as considerações finais, endereçando trabalhos futuros de pesquisa que contribuam para a competitividade da PEDSOP.

1.5 ***Considerações sobre o capítulo***

Este capítulo descreveu brevemente a importância, em especial para a pequena empresa desenvolvedora de software, das questões de planejamento e estratégia, assim como competitividade, e o papel de uma eficiente gestão de projetos para cumprimento da estratégia. Descreveu brevemente opções sistemáticas para cumprimento da estratégia. Destacou também a importância da ação eficiente com base nos pontos de atenção destacados na pesquisa científica para garantir competitividade e combater a concorrência. Por último delimitou o escopo do trabalho assim como suas premissas, conferindo foco e qualidade final.

CAPÍTULO 2 REVISÃO DA LITERATURA

Freqüentemente opta-se por ter uma visão de futuro nas organizações, através de um planejamento de longo prazo, acreditando que este futuro pode ser previsto como uma projeção de crescimento ajustado sobre um passado conhecido. No entanto na gestão estratégica, o futuro não é visto como mera extrapolação do passado, mas por meio de vários conceitos fundamentais, que neste trabalho apresenta-se estruturado em três grandes pilares:

- definição clara da missão e visão da organização sem perder o foco em uma análise crítica de seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades (PORTER, 1989);
- utilização de uma abordagem para monitorar os níveis de competitividade que se apresentam em função das mudanças no(s) mercado(s) de atuação, através de uma assertiva abordagem de negócio e posicionamento estratégico, assim como na busca da excelência na entrega de produtos e serviços para este(s) memo(s) mercados (PORTER, 1991; VENKATRAMAN, 1994; HAMEL & PRAHALAD, 1995; DAVENPORT, 2004);
- estabelecimento de uma forma de medir, monitorar e divulgar a estratégia em toda a organização de forma a permitir um melhor entendimento dos objetivos estratégicos e facilitar seu atingimento (KAPLAN & NORTON, 2001).

Neste sentido, e extendendo a revisão da literatura de forma objetiva através de outros autores, optou-se por estruturar este capítulo em seções, as quais são apresentadas ao longo do mesmo, da seguinte forma:

- ✓ a seção 2.1 - Competitividade e pensamento estratégico, apresenta importantes conceitos de renomados autores, sobre estratégia e competitividade, assim como o importante papel das parcerias e (AE) para a garantia da competitividade;

- ✓ a seção 2.2 - Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos, mostram o sistema de medição com metas, indicadores e iniciativas para atingimento de objetivos estratégicos;
- ✓ a seção 2.3 - Criação de valor de negócio, descreve a importância da visão de negócio para o sucesso das organizações, em especial da PEDSOP.
- ✓ a seção 2.4 - Gerenciamento de projetos, destaca apenas as melhores práticas nesta disciplina, que como será visto ao longo do trabalho, estão presentes na empresa objeto de estudo – EOE.

2.1 **Competitividade e pensamento estratégico**

A lógica, em muitos casos, pode não ser suficiente para resolver problemas empresariais. Em termos de estratégia competitiva, face a tantas revoluções ocorridas nas empresas nos últimos anos, nota-se a incapacidade por parte dos novos líderes de acompanhar esta nova dinâmica. Um relato relevante para este trabalho é a declaração contundente de (HAMEL & PRAHALAD, 1995):

(...) poucas empresas que começaram a década de 80 como líderes do setor terminaram a década com sua posição de liderança intacta e inalterada (...)

(..) Westinghouse, DuPont, e muitas outras viram a erosão ou destruição de seu sucesso pelas marés das mudanças tecnológicas, demográficas e na regulamentação, e pela magnitude da produtividade e ganhos em qualidade obtidos por seus concorrentes não tradicionais.

Neste sentido os assuntos da lógica davam lugar a uma postura estratégica, sem a qual o futuro das organizações estaria seriamente comprometido. Não havia mais espaço para as empresas que ficassem limitadas a enxergar somente seus processos internos, sua organização e eficiência, numa visão estática de si mesmas. Uma necessidade emergente de ampliação da visão dos seus mercados e concorrentes era inevitável.

De forma bastante apropriada a afirmação de Hamel & Prahalad (1995) denota a importância do pensamento estratégico:

(...) a competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes – pela posse do novo espaço competitivo. Criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar o seu próprio mapa. A meta não é somente fazer o benchmarking dos produtos e processo de um concorrente e imitar seu métodos, mas desenvolver uma visão independente de quais são as oportunidades de amanhã e como explorá-las. Abrir o caminho é muito mais recompensador do que seguir os outros.

Se de um lado as organizações devem estar atentas ao mercado e nos movimentos de seus concorrentes, no sentido oposto e não menos importante, existem as questões do dia a dia, que carecem sempre por resoluções eficazes. Todos os problemas em uma organização devem ser resolvidos por lógica, pois não são problemas competitivos, mas sim, em sua grande maioria de otimização de recursos e melhoria de processos. Logo a competição é algo externo a organização, que não é sensível aos aspectos lógicos e devem ser tratados com pensamento estratégico objetivando o sucesso. Welch (1991), deixa claro seis regras de sucesso em se tratando de estratégia:

Controle seu destino, ou alguém o fará;

Encare a realidade como ela é, não como era e não como você gostaria que ela fosse;

Seja honesto com todos;

Não administre, lidere;

Mude, antes que seja necessário fazê-lo;

Se você não possuir uma vantagem competitiva não entre na competição.

Os pensamentos de Welch, no momento em que o autor iniciava suas pesquisas e vislumbrava a real aplicabilidade junto à empresa que tornou-se objeto de estudo, serviram como grande motivação, pois reforçou a relevância do trabalho face à aplicabilidade imediata da pesquisa que ora

estava sendo estruturada com total apoio do seu corpo diretor. A visão realista das reais capacidades atuais e futuras ainda por desenvolver, reconhecimento dos erros do passado, honestidade e ética sempre foram valores muito presentes. A expectativa por mudar rapidamente para garantir competitividade sem perder o foco nas reais chances de ganhar as disputas no mercado, eram as diretivas mestras, porém carentes de uma estrutura que a viabilizasse. Neste sentido os pensamentos de Jack Welch serviram como grande referencial, devido ao momento turbulento que a empresa atravessava.

O grande desafio para tornar os pensamentos de Jack Welch realidade, nos remete aos conceitos das competências essenciais (*core competences*) de Prahalad. Uma empresa precisa aprender com seus erros, e desta forma ter uma visão realista de onde quer e pode chegar. Esta visão diferente da estratégia preconiza que devemos identificar em função dos objetivos estratégicos identificados quais as competências são necessárias para que este cenário futuro seja alcançado. A estratégia é a luta para superar as limitações de recursos através da busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos, que motivem os funcionários a alcançar o aparentemente impossível (HAMEL & PRAHALAD, 1995).

Assumindo uma postura humilde Jack Welch não declara-se vencedor, apenas um competidor. Dá importância na busca de uma vantagem competitiva e de como mudar mais rápido que seus competidores, pois o pensamento lógico é possivelmente mais demorado, e portanto não competitivo. A vantagem competitiva é tipificada por Zaccarelli & Guimarães (2007) como facilidade para lucrar ou vencer, mas principalmente vencer. Ter a melhor tecnologia só é vantagem competitiva se facilita vencer, caso contrário só é melhor em tecnologia, podendo a empresa ir à falência, mesmo tendo a melhor tecnologia. Quatro tipos de vantagens competitivas são caracterizadas para vencer e uma quinta para lucrar muito. As vantagens competitivas para vencer são:

- Pela preferência dos clientes;

- Pelo custo baixo;
- Pela flexibilidade operacional;
- Pela inovação dos produtos.

A vantagem competitiva para lucrar é a do posicionamento nas negociações, neste caso como decorrência, a empresa pode ficar sem vantagem competitiva para vencer.

A operacionalização do pensamento estratégico objetivando garantir a competitividade das empresas necessita de ferramentas eficientes. Neste sentido Bain & Company (2000a, 2000b) em duas excelentes pesquisas perguntaram a executivos da América do Norte, Europa e Ásia em 1996, quais eram as ferramentas gerenciais que eles mais utilizavam em suas empresas de uma lista com 25 opções. A declaração, por ordem decrescente é representada abaixo:

- Planejamento estratégico, 89%.
- Missão/Visão: 87%
- Benchmarking: 84%
- Aferição da satisfação dos clientes: 81%.

Pode-se concluir com certeza, que o planejamento estratégico e a formulação da missão e visão ocupam a primeira ou segunda posição no ranking de ferramentas mais utilizadas pelas empresas ao redor do mundo. Mas qual a razão destas ferramentas serem tão utilizadas? Para Costa (2007) a resposta é:

*A resposta pode estar no fato de que as mudanças freqüentes e inesperadas nas áreas econômicas, tecnológicas, políticas, sociais e mercadológicas têm levado os executivos a se envolverem cada vez mais com esse essencial recurso gerencial: o **planejamento estratégico**.(grifo nosso)*

A experiência e a observação sistemática das empresas e entidades de sucesso têm mostrado que aquelas que conseguiram resultados

positivos, em caráter duradouro, em seus respectivos mercados e atividades, destacam-se por concentrar sua atenção, seu foco e sua busca da excelência em uma (e apenas uma) das três opções estratégicas seguintes:

- Fornecimento de produtos e serviços de ponta; ou
- Busca da excelência operacional; ou
- Estreitamento de seu relacionamento e de sua intimidade com os seus clientes.

Este conceito é chamado trilema estratégico (TREACY & WIERRSEMA, 1995). As empresas não podem, ao mesmo tempo, ser melhor em todos os três aspectos citados, sendo o resultado desta escolha denomina-se opção estratégica. O trilema estratégico deve ser colocado, analisado e resolvido de acordo com o propósito das empresas, condicionando as suas estratégias futuras, seus programas de capacitação e seus investimentos prioritários.

Caminhando no mesmo sentido de renomados autores no entendimento do pensamento estratégico e competitividade, Frontini, et al. (2008), declara:

*(...) quão necessário é entender o ambiente competitivo e o posicionamento e os **objetivos estratégicos** da empresa para avaliar o alinhamento entre a estratégia empresarial e tecnológica (...) (grifo nosso).*

Todavia nosso entendimento neste ponto da revisão da literatura é que a empresa deve identificar seus pontos de forças e fraquezas perante cada força competitiva, bem como identificar ameaças e oportunidades derivadas de mudanças passíveis de ocorrer no cenário competitivo. Desta forma a análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) é uma importante ferramenta analítica básica para a formulação estratégica de uma empresa (PORTER, 1991).

Não menos importante é a ciência que o planejamento estratégico de uma empresa envolve a definição de seu posicionamento nos negócios, com o objetivo de alavancar as características que a distinguem da concorrência (CARVALHO & LAURINDO, 2007).

2.1.1 Estratégias complementares

O dinamismo e agilidade nas tomadas de decisão estão sempre presentes nas pequenas empresas que por vezes precisam lançar mão de ações competitivas por períodos curtos. Estas estratégias, segundo Zaccarelli (2000), são chamadas de estratégias complementares e precisam de acompanhamento com frequência diária, e são objeto de reuniões de diretoria ou plano anual. A seguir apresenta-se algumas das principais estratégias complementares e relevantes para o trabalho, deixando claro que se trata apenas de uma constatação de práticas empresariais.

- **Intento:** Uma meta desejável no longuíssimo prazo. A meta de liderança de mercado implicitamente contempla esta estratégia complementar.
- **Preempção:** Visa preencher todo o mercado tendendo ao monopólio.
- **Oportunidades:** atingir condições favoráveis em certos períodos. Caracteriza esta estratégia as grandes licitações.
- **Pró-proteção:** lobistas defendem interesses de grupos empresarias, normalmente junto a empresas do governo.
- **Reação:** empresas que se destacam com relação aos seus concorrentes, vigiam as ações das demais empresas objetivando anular ou compensar os efeitos destes movimentos.
- **Cooperação:** oferecer ajuda à outra empresa sem preocupação com o resultado financeiro, mas sim com algum outro ganho que esta ação possa trazer.
- **Alianças Estratégicas:** objetiva agregar valor a produtos e serviços comercializados pelas empresas que compõem a (AE). É uma estratégia delicada pois não são discutidos preços e custos.

- Investimentos: não pode existir sozinha, pois é um complemento de outras estratégias, e estão divididas em tradicional, para problemas lógicos e a moderna para problemas estratégicos.

A vantagem competitiva para lucrar é a do posicionamento nas negociações, neste caso como decorrência, a empresa pode ficar sem vantagem competitiva para vencer.

2.1.2 Tomada de decisão na gestão de projetos

Embora o tema gerenciamento de projetos seja discutido na seção 2.4 em maiores detalhes, optou-se por abordar a tomada de decisão em gestão de projetos, pois na grande maioria das vezes, projetos são meios para cumprimento dos objetivos e metas estratégicas das organizações (PMBOK, 2003).

Para Toledo (2007) é pertinente observar os casos mais comuns onde a tomada de decisão na gestão de projetos é relevante:

- Situação emergencial: envolve questões de sobrevivência das atividades da organização, como reforma de máquinas e atualização de equipamentos, mudança de local, etc.
- Planos de ação do planejamento estratégico: os projetos são a forma de viabilizar os objetivos e metas estratégicas.
- Solicitação do cliente: esta parece ser a mais fácil, todavia envolve aspectos muito importantes como a capacidade produtiva e de gestão do projeto que irá entregar os produtos e/ou serviços para o cliente. As organizações devem ter um critério para aceitação de um pedido do cliente.

Ainda de acordo com o PMBOK (2003) são várias as formas de caracterização de um novo projeto: avanço tecnológico, requisito legal, demanda de mercado e a já acima citada solicitação do cliente.

2.1.3 Alianças estratégicas e redefinição do escopo de negócio

Aliança estratégica é um relacionamento entre duas ou mais partes, que através do compartilhamento de recursos e conhecimento pode-se alcançar benefícios para todos os envolvidos (TROCCOLLI & SOARES, 2003). Mas nem sempre uma aliança configura-se como estratégica, pois para que assim seja, é necessário que haja vantagem competitiva.

Em certa medida uma AE passa a ser interessante para os envolvidos quando se pode aumentar a competitividade de uma ou de todos os envolvidos, pois sem este estímulo a aliança tende a não durar muito tempo. Pode-se definir uma (AE) entre duas empresas que assumem papel de cliente e fornecedor, onde o fornecedor não tem interesse de vender seus produtos para os consumidores finais, entrando neste cenário a empresa cliente que se responsabiliza pela comercialização final. É uma relação de empresa para empresa. É comum em (AE) haver um espírito de cooperação, onde a(s) empresa(s) fornecedora(s) prestam todo tipo de apoio necessário para que a empresa cliente possa atender com qualidade seus clientes finais sem caracterizar qualquer cobrança de valores, não ser o do próprio produto.

Para Guerrine & Sacomano (2002), (AE) devem ser formadas quando se identifica uma expectativa de expansão de mercado, oportunidade de negócio e de melhoria de posição competitiva, inviável em outra situação. A aliança provê as empresas que a compõem, recursos tecnológicos, humanos e financeiros para atendimento rápido de demanda de mercado. Como se pode constatar, vários autores associam vantagem competitiva a agilidade e dinamismo na tomada de decisões. Alianças estratégicas envolvem certa complexidade a partir de sua característica primeira de envolver uma ou mais organizações. Uma relação do tipo ganha-ganha de curto ou médio prazo deve ser observada sob a pena da aliança não ser duradoura e não atingir seus objetivos, que em primeira análise devem ser de curto e médio prazo.

As parcerias são um estágio intermediário as (AE), e pode ser um primeiro passo para que as empresas integrantes possam confiar umas nas outras. A confiança é definida por Arruda & Arruda (1997) com uma crença de cada uma das partes que suas necessidades serão satisfeitas no futuro por ações tomadas pela outra parte. Assim a confiança é um tipo de expectativa que alivia o medo de autuação da outra parte de forma oportunista. A confiança é uma relação de ida e volta onde todos os integrantes de uma parceria ou (AE) contribuem para o aumento da competitividade coletiva.

De acordo com Mazzali (2008), o oportunismo está presente na formação de uma (AE), por isso é importante investigar a existência de conflitos para que os mesmos possam ser sanados garantindo o sucesso da (AE). Não menos importante é ter claro quais as oportunidades que a (AE) está criando e qual posição está garantindo aos parceiros dentro do ambiente competitivo, assim como uma clara definição dos objetivos da (AE) devem estar claramente definidos.

Para Carvalho (2007), o ambiente competitivo acaba impelindo as empresas na busca de parcerias. Neste sentido o autor destaca:

(...) o ambiente competitivo atual leva as empresas a optarem por uma competência central e por se associarem, em parceria, a outras empresas para aproveitar uma oportunidade de mercado.

As (AE), assim como toda relação entre empresas, precisa ser potencializada através de iniciativas que garantam o atingimento dos resultados, e neste sentido, Thompson Jr. & Strickland III (2004) recomendam 5 orientações:

- Escolher um parceiro compatível, estabelecendo uma boa relação de confiança e comunicação e não esperar resultados imediatos;
- Escolher um parceiro cujos produtos e mercados se completam, em vez de competir entre si pela mesma base de clientes;

- Aprender o máximo possível sobre tecnologia e gerência da empresa parceira;
- Tomar cuidado para não divulgar informações competitivamente importantes sensíveis para a parceira;
- Ver a aliança como temporária (5 a 10 anos), continuando somente se ela for benéfica.

As alianças precisam ser analisadas no sentido de verificação do comportamento das empresas ao longo do tempo. A garantia do sigilo no tocante a informações sensíveis das empresas pode levar a um desvio de foco da aliança, tendo como causa a garantia da competitividade motivada por fatores não ligados a (AE). A sinceridade e a ética devem ser valores presentes durante todo o período da aliança, e mecanismos de revisão e dissolução devem ser previstos. Uma análise dos riscos envolvidos pode ser um instrumento eficaz para análise da continuidade da (AE).

Laurindo & Rotondaro (2006) apresentam as mudanças da década de 90 como grandes motivadoras para novas técnicas e modelos de gestão empresarial. A “Nova Economia”, caracterizada pela extensão da competitividade no mercado a uma amplitude global e pela inter-relação de empresas independentemente da localização geográfica, impõem um novo desafio às empresas se manterem competitivas e lucrativas.

Uma aliança estratégica independente do número de empresas participantes pode vislumbrar uma oportunidade que antes de sua concretização não era percebida. Para transpor os inúmeros desafios que surgem como oportunidades de garantir a competitividade, nossa breve análise é a necessidade das empresas adotarem um modelo que oriente sua evolução, forma de agir e enfrentar os problemas e pensar no planejamento futuro. Mazzel, et al.,(2008) evidencia que o compartilhamento de benefícios, responsabilidades e riscos, premissas para uma boa parceria, aumenta a confiança, reduzindo a possibilidade de comportamentos oportunistas.

Uma parceria ou aliança estratégica pode em função de sua extensão e abrangência, seja no sentido de expansão do mercado de atuação ou no melhor posicionamento no mercado em que as empresas já atuam podem levar a uma redefinição do modelo de negócio.

Sob esta análise e de acordo com a sugestão de Venkatraman (1994), para a configuração de níveis evolucionários e revolucionários, para transformação dos negócios e mapear os benefícios potenciais. O modelo, embora concebido para a tecnologia da informação, pode ter sua aplicabilidade ampliada. Abaixo a *Figura 2-1* demonstra este modelo.

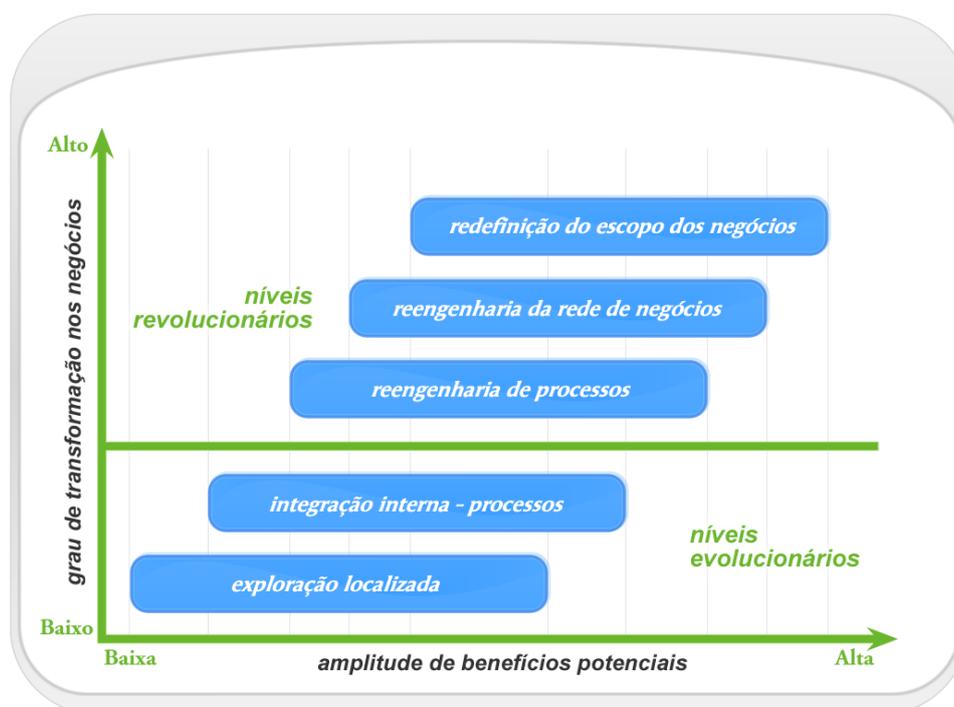


Figura 2-1 Níveis evolucionários e revolucionários (Fonte: VENKATRAMAN, 1994)

- Níveis evolucionários: impactos mais limitados, equivalente às conseqüências das chamadas inovações incrementais.¹
 - ✓ Exploração localizada: ganhos de processos já existentes.

¹ Inovações incrementais são pequenos ganhos de produtividade que se conseguem no dia-a-dia, por meio de melhorias contínuas de pequena magnitude, mas que no médio/longo prazo, tendem a fazer uma grande diferença.

- ✓ Integração interna - processos: eliminação de redundâncias e perdas.
- Níveis revolucionários: impactos mais significativos, na maioria das vezes associados àquilo que se conhece como inovações radicais.
 - ✓ Reengenharia de processos: mudanças profundas na forma de uma organização operar, em geral com ganhos significativos de eficiência.
 - ✓ Reengenharia da rede de negócios: envolve uma mudança dos conceitos sobre os limites de cada empresa, como por exemplo na formação de alianças estratégicas, sendo possível inclusive a geração ou reconfiguração de produtos e/ou serviços (TAPSCOTT et al., 2000).
 - ✓ Redefinição do escopo de negócios: quando a empresa percebe que pode atuar em outras áreas correlatas, ampliando de forma substancial sua presença no mercado.

Uma linha tênue no modelo de Venkatraman separa os níveis evolucionários dos revolucionários, todavia a percepção do autor é que a amplitude e impacto possam ser diferentes em função da sua aplicabilidade nas empresas. Outra questão importante é a percepção da não necessidade de seqüência proposta de transposição dos níveis evolucionários aos revolucionários, podendo as empresas optar por um nível específico evolucionário, por exemplo.

2.1.4 Modelo de redes simultâneas

Objetivando garantir sucesso na formação de parcerias e alianças estratégicas, o aumento do número de empresas participantes, desde que com características que agreguem valor ao negócio, Fusco et al. (2004) propõem um modelo de redes simultâneas (*concurrent networks*) que estende a idéia de participação de apenas duas empresas, conforme ilustrado na *Figura 2-2* a seguir.

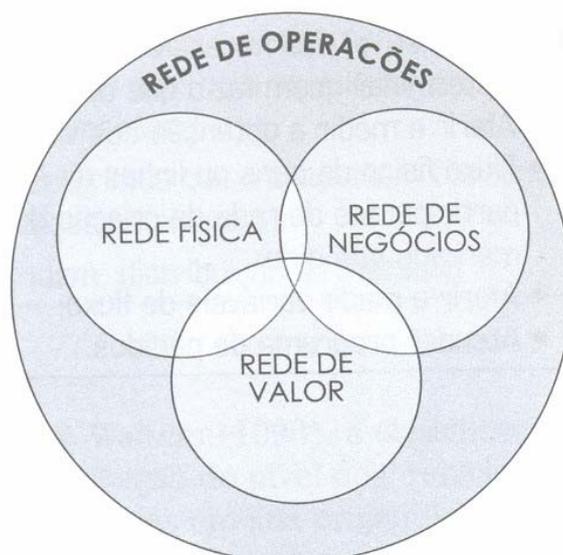


Figura 2-2 O composto da rede de operações (Fonte: FUSCO et al. 2004)

- Rede Física: Trata de toda a movimentação de bens e serviços entre fornecedores e clientes. Representa o conjunto de empresas e suas atividades para materialização do atendimento ao consumidor.
- Rede de Valor: Envolve todas as empresas e suas atividades que têm por objetivo criar valor aos produtos e serviços oferecidos, a partir da perspectiva do consumidor bem como de consumo final.
- Rede de Negócios: É o conjunto de empresas e suas atividades que possibilitam a busca por novos negócios, penetração em novos mercados, viabilização de recursos materiais, tecnológicos e financeiros, que dificilmente seriam acessíveis a uma única empresa.

O Quadro 2-1 abaixo representa as atividades para o modelo de redes simultâneas.

Quadro 2-1 Redes e seus participantes, adaptado de FUSCO et al., 2004

Tipo de Rede	Atividades ou funções
Rede de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aferir e medir as necessidades ditadas por um determinado mercado; ▪ Descobrir tais necessidades e repassar para os parceiros de negócios; ▪ Desenvolver e executar atividades para facilitar o acesso de clientes a produtos/serviços (sob o ponto de vista financeiro); ▪ Determinar quem faz o que na rede global.
Rede de Valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver alternativas para a obtenção da condição que permitam atender as necessidades que os clientes consideram importantes; ▪ Aferir e medir a obtenção dos valores definidos.
Rede Física	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viabilizar o atendimento físico das necessidades definidas; ▪ Desenvolver alternativas para a obtenção da condição física (ou objetivo) das necessidades definidas; ▪ Determinar quem faz o que dentro da rede global; ▪ Aferir e medir a obtenção dos valores definidos; ▪ Fluxo físico de bens ou linhas de fluxo de serviços entre os participantes da rede de criação de valor e entre estes e o mercado atendido; ▪ Atender programa de pedidos.
Tipo de Rede	Quem participa
Rede de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representante comercial: sabe quem ou qual região precisa do quê. Viabiliza a exploração comercial de uma região; ▪ Financeiras e bancos: viabilizam operações em geral (produção/distribuição); ▪ As próprias empresas com suas áreas comerciais e de marketing; ▪ Infomediários (intermediários de informações); ▪ Parceiros de negócio identificado pelos representantes comerciais.
Rede de Valor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas ou atores dentro da rede; ▪ Empresas com suas áreas de projeto de produtos e de serviços e de processos; ▪ Empresas ou atores ligados à obtenção de um determinado item de valor.
Rede Física	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas que efetivamente produzem os bens e serviços, com os valores que se desejam para atendimento de mercado; ▪ Empresas que transportam bens e serviços.

As atividades e funções e os papéis que os integrantes da parceria ou aliança estratégica devem desempenhar é de fundamental importância para clarificar as ações e responsabilidades, facilitando a análise de eventuais deficiências e/ou realinhamento dos objetivos. Aliança estratégica é um relacionamento entre duas ou mais partes, que através do compartilhamento de recursos e conhecimento pode-se alcançar benefícios para todos os envolvidos (TROCCOLI & SOARES, 2003).

Mas nem sempre uma aliança configura-se como estratégica, pois para que assim seja, é necessário que haja vantagem competitiva. Em certa medida uma aliança passa a ser interessante para os envolvidos quando se pode aumentar a competitividade de uma ou de todos os envolvidos, pois sem este estímulo a aliança tende a não durar muito tempo. Pode-se definir uma aliança estratégica entre duas empresas que assumem papel de cliente e fornecedor, onde o fornecedor não tem interesse de vender seus produtos para os consumidores finais, entrando neste cenário a empresa cliente que se responsabiliza pela comercialização final. É uma relação de empresa para empresa. É comum em alianças estratégicas haver um espírito de cooperação, onde a(s) empresa(s) fornecedora(s) prestam todo tipo de apoio necessário para que a empresa cliente possa atender com qualidade seus clientes finais sem caracterizar qualquer cobrança de valores, não ser o do próprio produto.

Para Guerrine & Sacomano (2002), alianças estratégicas devem ser formadas quando se identifica uma expectativa de expansão de mercado, oportunidade de negócio e de melhoria de posição competitiva, inviável em outra situação. A aliança provê as empresas que a compõem, recursos tecnológicos, humanos e financeiros para atendimento rápido de demanda de mercado. Como se pode constatar, vários autores associam vantagem competitiva a agilidade e dinamismo na tomada de decisões. Alianças estratégicas envolvem certa complexidade a partir de sua característica primeira de envolver uma ou mais organizações. Uma relação do tipo ganha-ganha de curto ou médio prazo deve ser observada sob a pena da

aliança não ser duradoura e não atingir seus objetivos, que em primeira análise devem ser de curto e médio prazo.

As parcerias são um estágio intermediário as alianças estratégicas, e pode ser um primeiro passo para que as empresas integrantes possam confiar umas nas outras. A confiança é definida por Arruda & Arruda (1998) com uma crença de cada uma das partes que suas necessidades serão satisfeitas no futuro por ações tomadas pela outra parte. Assim a confiança é um tipo de expectativa que alivia o medo de atuação da outra parte de forma oportunista. A confiança é uma relação de ida e volta onde todos os integrantes de uma parceria ou aliança estratégica contribuem para o aumento da competitividade coletiva.

As alianças estratégicas, assim como toda relação entre empresas, precisa ser potencializada através de iniciativas que garantam o atingimento destes resultados, assim Thompson Jr. & Strickland III (2004) recomendam 5 orientações:

- Escolher um parceiro compatível, estabelecendo uma boa relação de confiança e comunicação e não esperar resultados imediatos;
- Escolher um parceiro cujos produtos e mercados se completam, em vez de competir entre si pela mesma base de clientes;
- Aprender o máximo possível sobre tecnologia e gerência da empresa parceira;
- Tomar cuidado para não divulgar informações competitivamente importantes sensíveis para a parceira;
- Ver a aliança como temporária (5 a 10 anos), continuando somente se ela for benéfica.

As alianças precisam ser analisadas no sentido de verificação do comportamento das empresas ao longo do tempo. A garantia do sigilo no tocante a informações sensíveis das empresas pode levar a um desvio de foco da aliança, tendo como causa a garantia da competitividade motivada por fatores não ligados a aliança estratégica. A sinceridade e a ética devem

ser valores presentes durante todo o período da aliança, e mecanismos de revisão e dissolução devem ser previstos. Uma análise dos riscos envolvidos pode ser um instrumento eficaz para análise da continuidade da aliança estratégica.

2.2 ***Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos***

Para assegurar o sucesso competitivo, na era da informação são exigidas novas capacidades, como a mobilização e exploração de ativos intangíveis, pois se tornou muito mais decisiva que investir em ativos físicos.

Para Chandler (1987), os ativos intangíveis permitem que uma empresa:

- Desenvolva relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes existentes e o atendimento de novos com eficiência e eficácia.
- Lance produtos e serviços inovadores desejados por seus clientes.
- Produza bens e serviços customizados de alta qualidade a preços baixos e com ciclos de produção mais curtos.
- Mobilize as habilidades e a motivação dos funcionários para a melhoria contínua de processos, qualidade e os tempos de resposta.
- Utilize tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas.

Os indicadores financeiros isolados não são mais suficientes para possibilitar a visão estratégica de futuro, e neste sentido o choque entre a força de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objetivo estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: *O Balanced Scorecard*, que segundo Kaplan & Norton (1997) é assim conceituado:

- Complementam as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro;

- Capta atividades críticas de geração de valor, criadas por funcionários e executivos;
- Revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior a longo prazo.

Além da conceituação descrita acima, as quatro perspectivas preconizadas pelo Balanced Scorecard podem ser melhor traduzidas na Figura 2-3 a seguir.

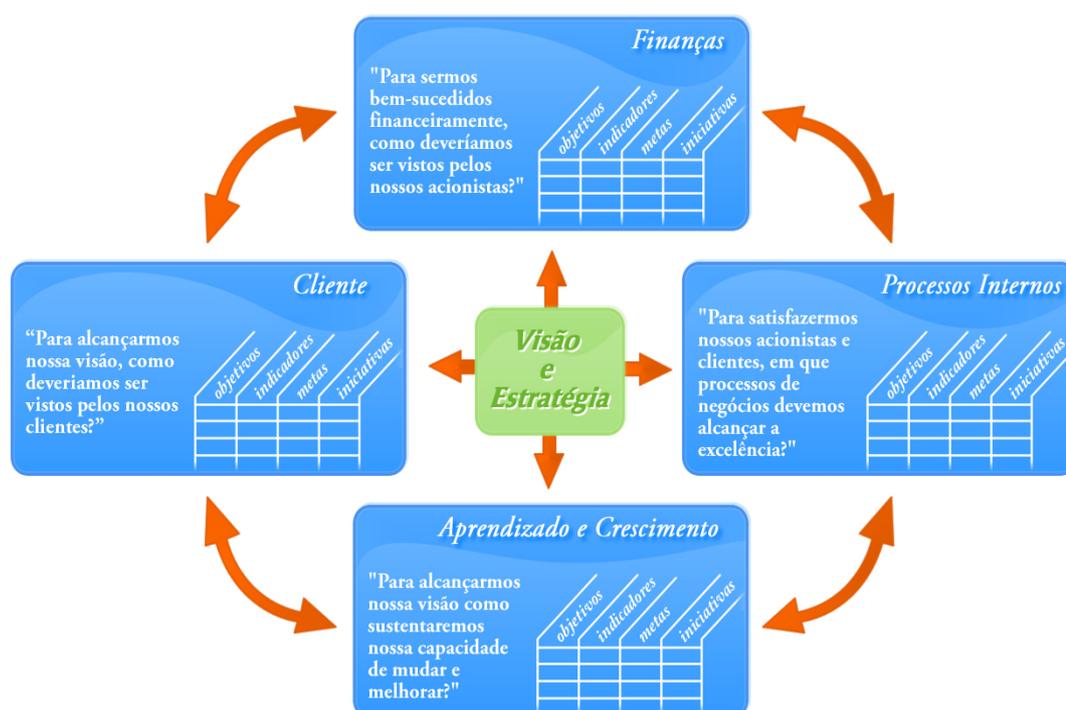


Figura 2-3 Balanced Scorecard - Tradução da estratégia operacional (Fonte:KAPLAN & NORTON, 1997)

Para esclarecer e traduzir à estratégia de uma empresa em objetivos estratégicos específicos nas quatro perspectivas, a Figura 2-3 pode ser utilizada como um "road map" para a implementação da estratégia, que tem como passo inicial definir: objetivos, metas e seus indicadores, assim como as iniciativas específicas para que os objetivos sejam atingidos.

2.2.1 Premissas operacionais

Viabilizar um "scorecard" necessita além de uma determinação maior, que identificamos em nossa pesquisa como vontade estratégica, de

um conjunto de verdades que devem permear as empresas. Estas verdades são abaixo definidas (KAPLAN & NORTON, 1997).

As empresas da era da informação estão baseadas em um novo conjunto de premissas operacionais.

As premissas mais relevantes para esta pesquisa, estão de forma resumida, abaixo descritas:

- **Processos Interfuncionais:** processos de negócios integrados que abrangem todas as funções tradicionais, combinando os benefícios da especialização funcional com a agilidade, eficiência e qualidade da integração dos processos.
- **Ligação com clientes e fornecedores:** a tecnologia da informação permite que as empresas integrem processo de suprimentos, produção e entrega, de modo que as operações sejam “puxadas” pelos pedidos dos clientes, e não por planos de produção que “empurram” bens e serviços pela cadeia de valores.
- **Inovação:** a vantagem competitiva numa geração de vida de um produto não garante a liderança na próxima plataforma tecnológica (BOWER & CHRISTENSEN, 1995).

2.2.2 As 4 perspectivas do Balanced Scorecard - medição

O BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro, canalizando energia, habilidades e conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo. O *Balanced Scorecard*, deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle.

Kaplan & Norton (1997), definem como as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, equilibram os objetivos de curto e longo prazos:

(...) embora a multiplicidade de medidas que o Balanced Scorecard contém possa parecer confusa, scorecards, se caracterizam pela unidade de propósito, posto que todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada.

- Perspectiva Financeira: O BSC conserva a perspectiva financeira, pois elas são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas, além de indicar se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.
- Perspectiva do Cliente: inclui medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada. Entre as medidas essenciais de resultado, estão a satisfação e retenção do cliente, aquisição de novos clientes e lucratividade dos clientes.
- Perspectiva de Processos Internos: são identificados quais processos internos são críticos, causando maior impacto na perspectiva financeira e dos clientes, portanto quais devem-se alcançar a excelência, permitindo:
 - ✓ Oferta de propostas de valor capazes de atrair e reter clientes;
 - ✓ Satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros;
 - ✓ Tenha uma integração com os processos de inovação e operacionais.
- Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, identificadas pelas perspectivas do cliente e de processos internos. Tipicamente as capacidades e tecnologias atuais são incapazes de atingir metas de longo prazo. Esta perspectiva provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Destacamos neste ponto da revisão da literatura, não menos importante que as demais perspectivas, o modelo da cadeia de valores genérica para a perspectiva de processos internos, conforme a Figura 2-4 a seguir.

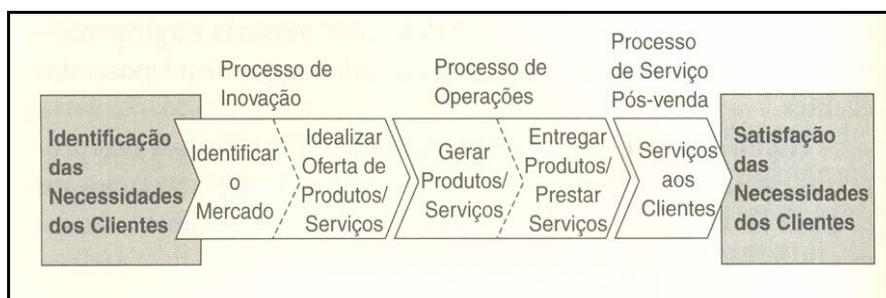


Figura 2-4 Perspectiva processos internos –cadeia de valores genérica (Fonte: KAPLAN & NORTON, 1997)

O grande desafio estratégico das empresas é a identificação precisa das reais necessidades dos clientes, que orienta a cadeia de valor para a satisfação de tais necessidades. Desta forma a viabilização e geração de produtos e serviços sem perder o foco no potencial de mercado minimizará os riscos de insucesso.

2.2.3 Mapas estratégicos

A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas e clientes, direcionando ações para tratamento explícito da mobilização e alinhamento dos ativos intangíveis. Davempont, (2004) demonstra o princípio fundamental do Balanced Scorecard:

“O que se pode medir, se pode gerenciar”.

Os resultados de Davempont aplicados em mais de 300 empresas das mais diferentes áreas de atuação constituiu um compêndio que no início visava apenas mensuração de ativos intangíveis, mas pode agora traduzir-se em uma ferramenta para implementar a estratégia da organização. Por uma questão prática caracterizada pela iteratividade e de metodologia aplicada, esta seção irá resumidamente apresentar os princípios dos mapas estratégicos e um mapa estratégico genérico que é a

evolução do modelo simples das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Princípios do mapa estratégico:

- A estratégia equilibra forças contraditórias de investimentos em ativos intangíveis para aumentar receita de longo prazo, com o corte de custos para melhorar o desempenho financeiro de curto prazo;
- A estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes;
- Cria-se valor por meio de processo internos;
- A estratégia compõem-se de temas complementares e simultâneos;
- O alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis.

O mapa estratégico fornece uma maneira uniforme e consistente de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. O modelo de mapa estratégico descrito na *Figura 2-5* contém uma lista normativa referente aos componentes e aos inter-relacionamentos da estratégia.

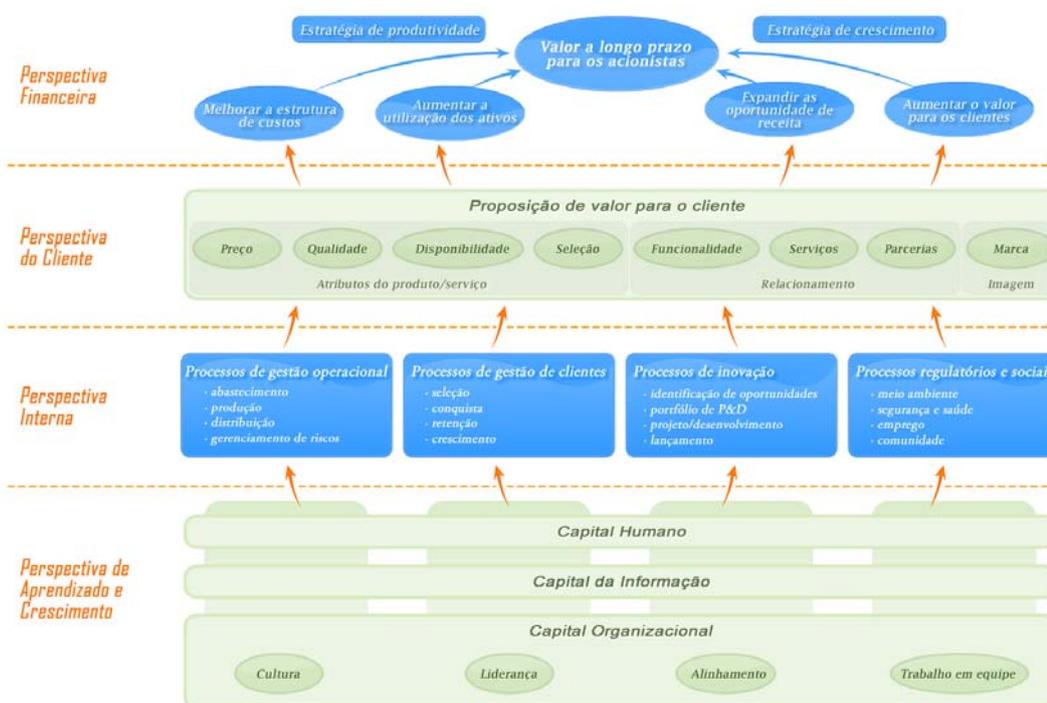


Figura 2-5 Mapa estratégico (Fonte: KAPLAN & NORTON, 2004)

2.3 Criação de valor de negócio

Davenport et al. (2004) quando explana em um dos capítulos “A inovação e a organização que aprende”, conceitua 4 maneiras para utilização da informação para criação de valor de negócio. No contexto do nosso trabalho a informação supracitada não está sendo interpretada para o uso da informação especificamente, mas sim analisar a luz do pensamento estratégico e da competitividade. Davenport afirma que nem todas as empresas são igualmente capazes de utilizar uma abordagem de agregar valor, reduzir de custos, criar uma realidade nova e gestão de riscos. A *Figura 2-6* demonstra estas quatro abordagens.

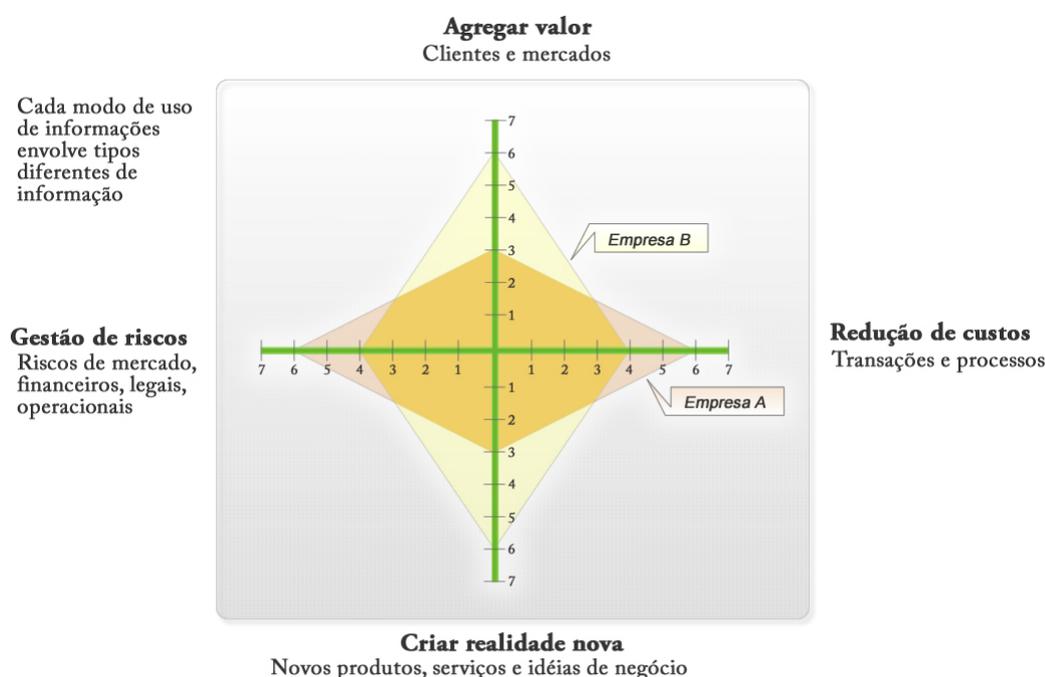


Figura 2-6 Como a informação cria valor de negócio. (Fonte: DAVEMPORT et al., 2004)

Toda empresa persegue alguma combinação das estratégias apresentadas sendo que as que operam no eixo vertical contrastam com as empresas que operam no eixo horizontal. A Figura 2-6 mostra em uma escala de 1 a 7, que 1 significa um esforço mínimo possível, sendo o 7 as melhores práticas. A análise criteriosa do posicionamento das empresas nos eixos X e Y pode ajudar os gestores a identificar onde a empresa está hoje e aonde ela precisa ir para atingir seus objetivos estratégicos.

Ainda em Davemport et al. (2004) são discutidas as sutilezas do desenvolvimento conjunto de produtos, uma das formas de criação de valor de negócio. Se de um lado as empresas enfrentam barreiras de linguagem, pois cada empresa tem seus procedimentos operacionais e padrões, de outro a pressão pela competitividade não se permite desenvolver capacidades e competências encontradas em um eventual parceiro. Outro fator importante é o (EAF) “envolvimento antecipado do fornecedor” objetivando atender demandas específicas dos compradores, nos remetendo aos conceitos de parceria e aliança estratégica discutidos na seção 2.1.3.

O mesmo Davemport alerta para o fator da hipercompetição, onde empresas da Europa, América do Norte e, em menor grau da Ásia levam de 4 a 5 anos para implantação de sistemas (financeiros, planejamento da produção, distribuição e gestão de estoques), com investimentos de milhões de dólares, terão um melhor controle de custos, estarão mais sensíveis ao cliente e portanto causando grande impacto na estratégia competitiva. Em sentido oposto cabe uma alerta para a praticidade e racionalidade:

(...) os gestores estão começando a perguntar se não podem obter mais valor de negócio realizando projetos de gestão menos complexos e que consumam menos tempo.

Tal citação nos leva a uma análise da Figura 2-6 desta seção, onde a redução de custos em transações e processos é o contraponto da criação de uma realidade nova e agregar valor ao cliente, nos levando a uma reflexão na busca do equilíbrio que viabilize um novo produto ou serviço sem aumento significativo de custos. Nossa análise é que os conceitos de Davenport, e Venkatraman, especificamente na configuração de novos produtos e serviços viabiliza-se quando inserido em uma abordagem por perspectivas com objetivos, metas, indicadores e iniciativas claramente definidos e compartilhados em todos os níveis da organização, ou seja, utilizando um *scorecard*, conforme descrito na *Figura 2-3*. Desta maneira viabiliza-se sua medição e posterior gestão.

2.4 **Gerenciamento de projetos**

Embora o foco desta pesquisa não seja a disciplina de gerenciamento de projetos, cabe a título de referência registrar seus principais conceitos e tópicos que tem papel de destaque no tocante a consecução das iniciativas para atingimento das metas estratégicas, importante objetivo desta pesquisa.

Vargas (2005) define projeto como um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Meredith & Mantel (1995) por sua vez, definem projeto como uma atividade única e exclusiva com um conjunto de resultados desejáveis em seu término.

Segundo Englund (2002), um projeto é uma empreitada temporária com o objetivo de entregar um produto ou serviço único. Pode ser caracterizado por:

- Inovação da atividade;
- Especificações detalhadas;
- Divisibilidade em pequenos passos;
- Um processo único no tempo com limites temporais bem especificados;
- Orçamento baseado em atividades;
- Competição com outros projetos/atividades por recursos;
- Incertezas sobre resultados e custos.

Ainda segundo Englund (2002) o sucesso de um projeto pode ser visto de diversas perspectivas.

Definição clássica:

- Realizado dentro do prazo;
- Dentro do orçamento;
- De acordo com as especificações;
- Atingindo ou excedendo as expectativas do cliente.

Definição dinâmica:

- Para a maioria dos *stakeholders* um projeto obtém êxito simplesmente por ser concluído.

Definição de negócio:

- Os resultados do projeto estejam alinhados com a estratégia de negócio da organização;
- O projeto conseguir um fluxo de caixa para cobrir suas despesas, pagar o capital investido e ainda agregar valor aos acionistas da organização.

Revisadas estas definições evidencia-se que as iniciativas conduzidas ao longo da pesquisa-ação apresentada neste trabalho estão alinhadas com o conceito de projeto. Especialmente considerando a visão de negócio apresentada por Englund (2002) que ressalta a importância de um projeto estar alinhado com a estratégia de negócio da organização e de se pagar no tempo previsto, ou seja, apresentar um retorno sobre investimento.

Para se obter o tão desejado sucesso nos projetos é necessária uma gestão adequada e essa gestão deve levar em consideração características que permeiam os projetos. A principal referência para gerenciamento de projeto utilizada neste trabalho, foi o compêndio PMBOK (Project Management Body of Knowledge), mais especificamente sua terceira edição (PMI, 2004). O PMBOK, como o próprio nome diz, é um corpo, uma coleção, de conhecimentos sobre gerenciamento de projetos, dividido em 44 processos agrupados em nove áreas de conhecimento e mapeados em cinco grupos de processo de gerenciamento de projeto.

Essa distribuição matricial entre áreas de conhecimento e grupos de processo de gerenciamento ocorre porque as áreas de conhecimento agrupam os processos por disciplina (por exemplo, gerenciamento de custo) e os grupos de processo mapeiam os processos ao longo do ciclo de vida padrão de um projeto (por exemplo, grupo de processos de planejamento).

Orientação a processos, ferramentas e técnicas bem definidas além da caracterização precisa do ciclo de vida dos projetos são fatores críticos para o sucesso dos projetos. Todavia sem as habilidades de um gerente de projetos eficiente os projetos não tem garantia de sucesso e tão pouco chances de se alcançar a excelência em sua gestão. Heldman (2003), define que gerentes de projeto são profissionais generalistas, com muitas habilidades em seu repertório e são solucionadores de problemas que usam vários chapéus. Uma equipe de projetos terá especialistas técnicos, pessoas com as quais o gerente de projeto contará pra os detalhes técnicos. Conhecer e praticar boas técnicas de gerenciamento de projetos, além de um sólido conhecimento de habilidades gerais de gerenciamento, são alicerces profissionais necessários para o sucesso dos projetos.

A excelência em gerenciamento de projetos pode ser desmembrada em duas partes. Em primeiro lugar a excelência de projetos requer um fluxo contínuo de projetos administrados com sucesso. A segunda parte impõe que as decisões tomadas em cada um dos projetos levem em conta os interesses do projeto e da empresa como um todo, entendendo que a gestão de projetos sempre pode ser aperfeiçoada. Colocar em prática procedimentos nunca antes utilizados objetivando o sucesso e competitividade para atender as necessidades do mercado sempre de maneira atualizada é a única maneira de garantir a sobrevivência da empresas (KERZNER, 2006).

CAPÍTULO 3 METODOLOGIA E ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo descrever questões de metodologia científica, assim como o projeto e roteiro de pesquisa, objetivando a justificativa da abordagem metodológica definida, conferindo coerência com os objetivos estabelecidos na dissertação. Serão apresentados também o projeto e o roteiro de pesquisa. Karlsson (2002), afirmou que metodologia de pesquisa em engenharia de produção:

A metodologia está lá (na dissertação) para conferir credibilidade ao leitor que você planejou e conduziu seu estudo assim como analisou e estabeleceu conclusões. Não é uma seção do texto onde você exhibe suas considerações metodológicas favoritas ou demonstra que você leu algum material sobre metodologia. A idéia é a garantia da qualidade da pesquisa. (tradução nossa)

Neste sentido a próxima seção irá posicionar o leitor quanto às opções metodológicas adotadas, com base em importantes conceitos sem favorecer uma ou outra abordagem.

3.1 Principais conceitos sobre método e metodologia de pesquisa

Antes de iniciar a discussão sobre a metodologia de pesquisa, é necessário estabelecer a diferença entre método e metodologia de pesquisa. Segundo Thiollent (1986) há uma confusão terminológica entre as duas palavras. Essa confusão se justifica pela mistura entre “o nível da efetiva abordagem da situação investigada com métodos e técnicas particulares e, por outro lado, o meta nível constituído pela metodologia enquanto instância de reflexão acerca do primeiro nível”.

O autor faz ainda a seguinte colocação:

“Podemos distinguir o nível do método efetivo (ou da técnica) aplicado na captação da informação social e a metodologia como meta nível, no qual é determinado como se deve explicar ou interpretar a informação colhida”

A metodologia é entendida como a disciplina que se relaciona com a filosofia da ciência. O objetivo da metodologia consiste em analisar as

características dos vários métodos disponíveis, avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou desvios e criticar os pressupostos ou implicações de sua utilização. Tendo características de uma disciplina, a metodologia também é considerada como forma de conduzir uma pesquisa. Logo a metodologia pode ser uma ferramenta necessária ao pesquisador para conduzir o processo investigativo. Selecionando uma metodologia adequada viabiliza-se a tomada de decisões, seleção de conceitos, elaboração e comprovação de hipóteses e seleção de dados adequados.

Por sua vez Lakatos (2005) define o termo método como sendo:

(...) o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

A aplicação de um método específico quando adequado às circunstâncias e objeto da investigação, permitirá ao pesquisador trilhar o caminho mais seguro na definição das opções a serem adotadas, ou seja, o aproveitamento de experiências e conhecimentos acumulados acerca do próprio uso do método, contribuindo para aumentar a eficiência da investigação científica.

A pesquisa científica, pode ser entendida como “um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”, de acordo com ANDER-EGG apud (LAKATOS, 2005). Na mesma obra, as autoras concluem:

A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Existem várias taxonomias para caracterizar os tipos de pesquisa e uma das grandes dificuldades é encontrar uma que seja aplicada ao campo de atuação do pesquisador. A maioria dos textos neste assunto baseia-se nas ciências sociais e nas considerações sobre o que é necessário

conhecer e aplicar. Três critérios podem ser usados para caracterizar a pesquisa científica (SANTOS, 1999): objetivos da pesquisa, procedimentos de coleta de dados e fontes utilizadas na coleta de dados. A classificação das pesquisas de acordo com seus objetivos gerais leva aos seguintes tipos, segundo (SANTOS, 1999) e (GIL, 2002): exploratória, descritiva ou explicativa, as quais se resumem em:

- Pesquisa descritiva: descreve características de determinada população ou fenômeno (GIL, 2002);
- Pesquisa explicativa: busca criar uma teoria aceitável a respeito de uma fato ou fenômeno (SANTOS, 1999), possibilitando a relação causal entre variáveis e explicando o porquê da ocorrência do fato/fenômeno. Em geral aprofunda o conhecimento sobre a realidade (GIL, 2002).

O segundo critério de classificação da pesquisa é em relação aos procedimentos de coleta de dados utilizada, que são agrupados em dois grandes grupos, as que utilizam fontes de papel e aquelas por pessoas conforme abaixo:

- Papel
 - ✓ Pesquisa bibliográfica: tem como base materiais publicados como livros e artigos científicos e constitui a principal fonte para a erudição necessária ao trabalho científico (GIL, 2002).
 - ✓ Pesquisa documental: baseia-se em material que ainda não recebeu organização, tratamento analítico ou publicação (SANTOS, 1999).
- Pessoas
 - ✓ Pesquisa experimental: reproduz sob condições controladas, um determinado fato ou fenômeno, para descobrir fatos que o produzem, ou que por ele são produzidos (SANTOS, 1999).
 - ✓ Pesquisa ex-post facto
 - ✓ Levantamento de campo (survey)

- ✓ Pesquisa-Ação
- ✓ Pesquisa Participante

Outra importante questão reside na diferença entre métodos quantitativos e qualitativos. Os métodos quantitativos, também chamados de pesquisa empírica ou método científico tradicional têm suas bases na física, matemática e química, ou seja, nas disciplinas precursoras da engenharia. Para Serapioni (2000), métodos quantitativos são caracterizados como:

- Utilização de procedimentos controlados;
- Orientação à busca da magnitude e das causas dos fenômenos, sem interesse pela dimensão subjetiva;
- Objetividade e distância para com os dados pesquisados (perspectiva externa, outsider), orientados à verificação e são hipotético-dedutivos;
- Suposição de uma realidade estática;
- Orientação a resultados, replicáveis e generalizáveis.

Bryman (1989) complementa a caracterização da abordagem quantitativa seguindo um modelo composto por cinco fases principais: primeiramente a concepção de uma teoria, que engloba uma tentativa de formular explicações acerca de algum aspecto da realidade. A partir desta teoria a dedução de uma ou várias hipóteses. Em seguida a operacionalização dos conceitos da(s) hipótese(s) transformando-os em medidas. Com os objetos de medição definidos parte-se para a coleta dos dados. Segue-se o processamento e interpretação desses dados que levarão a uma conclusão. Esse processo torna-se cíclico a partir do momento que induções derivadas das conclusões podem levar a novas teorias.

Os métodos mais ligados a esse tipo de pesquisa são: a pesquisa experimental e o survey. A primeira faz o teste das hipóteses a partir de experimentos controlados, em laboratório ou no campo. O survey, um dos modelos mais utilizados em Engenharia de Produção segundo Filippini (1997), baseia-se na coleta de dados através de entrevistas e/ou questionários não há intervenção do pesquisador. O survey é o método mais facilmente associado ao termo quantitativo devido à presença indispensável de tratamento estatístico de seus dados.

Embora pareça evidente, a diferença entre os métodos quantitativos e qualitativos não está no fato de haver ou não quantificações na pesquisa, e sim, a ênfase dada à perspectiva dos indivíduos pesquisados.

Segundo Bryman (1989) a pesquisa qualitativa tem as seguintes características:

- O pesquisador observa os fatos sob a ótica de alguém interno à organização;
- A pesquisa busca uma compreensão do contexto da situação;
- A pesquisa enfatiza o processo dos acontecimentos, isto é, a seqüência dos fatos no tempo;
- O enfoque da pesquisa é mais desestruturado, não há hipóteses fortes no início da pesquisa. Isso confere à pesquisa bastante flexibilidade;
- A pesquisa emprega mais de uma fonte de dados.

Serapioni (2000) acrescenta mais uma característica importante:

- A pesquisa tende a ser holística e pouco generalizável devido às peculiaridades do contexto.

Os três métodos mais comuns de pesquisa qualitativa são: a pesquisa-ação (PA), a pesquisa participante (ou participativa) e o estudo de caso. Os dois primeiros são muito semelhantes, e a distinção não é totalmente clara. Para Thiollent (1997) “toda pesquisa-ação é do tipo participativo: a participação das pessoas implicadas nos problemas

investigados é absolutamente necessária. No entanto, nem tudo que é chamado de pesquisa participante é pesquisa-ação”.

Segundo Thiollent (1997) a pesquisa-ação teve suas origens na década de 40, apresentada como um método adequado para conhecer e intervir nas empresas, complementando outras técnicas de pesquisa organizacional existentes até então: diagnóstico, aplicação de questionários e entrevistas e estudos de caso.

Franco (2005) apresenta um resgate mais detalhado das origens da pesquisa-ação, Para a autora foi o pioneiro Kurt Lewin que em 1946, num contexto de pós-guerra, dentro de uma abordagem de pesquisa experimental de campo, aplicada a um trabalho junto ao governo norte-americano, desenvolveu uma pesquisa sobre a mudança dos hábitos alimentares da população e também as atitudes dos americanos frente aos grupos étnicos minoritários. Ao longo da pesquisa que investigava, entre outros pontos, a tolerância a opiniões divergentes, Lewin se inseriu no grupo estudado, induzindo mudanças e estudando a premissa de que os sujeitos mudam mais facilmente de opinião quando impelidos por decisões grupais.

Para Thiollent (1997) a pesquisa-ação está associada com as escolas de relações humanas, desenvolvimento organizacional, sociotécnica, psicossociologia, análise institucional e, em certos casos, com perspectiva críticas. Para o autor a pesquisa-ação consiste essencialmente em acoplar pesquisa e ação em um mesmo processo, no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para atingirem interativamente e iterativamente a elucidação da realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situações reais. Simultaneamente, há produção e uso do conhecimento.

Gil (2002) afirma que a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa com base empírica, realizada com estreita relação com uma ação ou resolução

de um problema, onde pesquisador e representantes estão envolvidos de modo cooperativo.

Clegg (2001) acentua o direcionamento da pesquisa-ação para o contexto organizacional afirmando que a mesma envolve o pesquisador no trabalho com os membros de uma organização sobre um assunto que seja de genuíno interesse e no qual há uma intenção dos membros da organização em agir com base na intervenção.

A caracterização da pesquisa ação é complementada por Thiollent (1997) quando o autor afirma que esta envolve:

- Ampla e explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação investigada;
- Ordenação de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob forma de ação concreta;
- A resolução ou pelo menos, esclarecimento dos problemas da situação observada;
- Um acoplamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores da situação;
- Aumento do conhecimento dos pesquisadores e dos níveis de consciência das pessoas e grupos envolvidos.

Embora com pequenas diferenças, as definições ora apresentadas, indicam que a pesquisa-ação é uma forma de produção científica onde o pesquisador interage diretamente com o contexto e com os indivíduos envolvidos no problema e/ou questão estudada.

Dando continuidade com a revisão dos métodos qualitativos, a pesquisa participativa (ou participante), enquanto método qualitativo revisado, assim como a pesquisa ação, promove ampla interação entre os pesquisadores e membros representativos da situação investigada e isso, de acordo com THIOLENT (1997), é o ponto inicial para a tomada de consciência do projeto.

A pesquisa ação é, além de participativa, uma pesquisa que objetiva a transformação do ambiente no qual é realizada. Para Franco (2005), na pesquisa ação:

“(...) pode-se observar que as origens da pesquisa-ação com Lewin identificam uma investigação que caminhe na direção da transformação de uma realidade, implicada diretamente na participação dos sujeitos que estão envolvidos no processo, cabendo ao pesquisador assumir os dois papéis, de pesquisador e de participante, e ainda sinalizando para a necessária emergência dialógica da consciência dos sujeitos na direção de mudança de percepção e de comportamento. Portanto, se considerarmos a proposta inicial ao falarmos de pesquisa-ação, estaríamos pressupondo uma pesquisa de transformação, participativa, caminhando para processos formativos”.

Já o estudo de caso, é conceituado por Leonard-Barton (1990) apud Voss et. al. (2002) como uma história de um fenômeno corrente ou passado, desenhado a partir de múltiplas fontes de evidências. Ele pode incluir dados derivados de observação direta e entrevistas sistemáticas, tanto quanto, de arquivos públicos e privados. Ou seja, na realidade, qualquer fato relevante ocorrido durante o fluxo de eventos descritos no fenômeno é um dado em potencial para um estudo de caso, uma vez que o contexto é importante.

Segundo Gil (2002) o estudo de caso caracteriza-se por ser:

- Um estudo profundo e intensivo de poucos objetos para que se possa obter um amplo e detalhado conhecimento;
- Utilizado na investigação de fenômenos de diversas áreas do conhecimento;
- Recomendável na investigação de temas complexos, construção de hipóteses e reformulação de problemas.

Yin (2002), afirma que o estudo de caso é uma de várias formas de realizar pesquisa social (juntamente com surveys e análise de informação arquivada). Cada estratégia, devido às suas peculiaridades, apresenta, naturalmente, vantagens e desvantagens que segundo o autor dependem de três condições: o tipo da questão de pesquisa, o controle que o

investigador tem sobre o comportamento atual dos eventos e o foco em fenômenos contemporâneos em oposição a fenômenos históricos.

No geral os estudos de caso são preferíveis em pesquisas com questões do tipo “como” e “por que”, quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco do estudo está em fenômeno(s) contemporâneo(s) dentro de seu(s) contexto(s) da vida real. Isso acontece porque as questões do tipo “como” e “por que” lidam com referências operacionais que devem ser traçadas e compreendidas ao longo do tempo, ao invés de meras frequências e incidências (como no survey).

3.2 **Projeto de pesquisa**

Segundo Yin (2002), o projeto é a seqüência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, em última análise, às suas conclusões. Posto de outra forma, é um plano que envolve, pelo menos, quatro problemas: quais questões estudar, quais dados são relevantes, quais dados coletar e como analisar os resultados.

Para elaborar o plano de pesquisa, inicialmente definimos qual método de pesquisa seria aplicado. Para isso, algumas características da pesquisa foram consideradas:

- A pesquisa é baseada em um problema real;
- Seu desenvolvimento necessita da interação com outros indivíduos da organização objeto do estudo;
- Os dados podem ser levantados via entrevistas, questionários e dados documentais (além de formas mais desestruturadas como e-mail e telefonemas);
- O conhecimento gerado deverá permanecer tanto com o pesquisador quanto com as pessoas envolvidas na pesquisa e, conseqüentemente, com a organização;
- Ao pesquisador é dada a liberdade para inovar e aplicar modelos tanto da literatura quanto de mercado;

- Decisões e refinamentos dependem de decisões coletivas e podem ocorrer ao longo do projeto.

Neste sentido, conclui-se que se trata de uma pesquisa qualitativa. A luz dos principais pontos apresentados por Bryman (1989), esse tipo de pesquisa deve ser feita sob a ótica de alguém interno a organização e próximo ao(s) fenômeno(s) estudado(s), ela busca a compreensão do contexto da situação, enfatiza o processo dos acontecimentos, é mais desestruturada que uma pesquisa quantitativa e emprega mais de uma fonte de dados.

Uma segunda decisão tange qual método dentro do universo qualitativo é o mais interessante. Para Nakano & Fleury (1996) os principais métodos de pesquisa qualitativos são: a pesquisa-ação, a pesquisa participante e o estudo de caso.

Considerando as colocações de Thiollent (1997), a situação pesquisada, por possuir características comuns em relação ao histórico da organização objeto de estudo, reflete necessidades próximas às vivenciadas na PEDSOP. Dentre as alternativas, as que mais se aproximam do contexto ora definido, são a pesquisa participante e pesquisa-ação. A decisão foi tomada devido às pré-condições existentes de visão de futuro e competitividade, que convergiram com as idéias de pesquisa do autor. Primeiramente, a pesquisa participante, conforme Thiollent (1997), possui caráter participativo, promove interação entre pesquisador e membros representativos da situação investigada, no entanto, não apresenta, necessariamente, um plano de ação estruturado. Ela pode ser voltada mais à investigação do contexto e constatação dos problemas, do que a proposição e implementação coletiva de uma solução.

No caso deste trabalho havia uma expectativa tanto do pesquisador como dos membros da organização envolvidos na pesquisa, em desenvolver-se uma solução ao problema exibido e de forma adaptada ao contexto e cultura. Esse desenvolvimento e implantação de uma solução podem ser entendidos como a ação planejada ou a transformação da

realidade inerentes à pesquisa-ação conforme, respectivamente, (THIOLLENT, 1997) e (FRANCO, 2005).

Coghlan & Brannick (2001) explicam que a PA (Pesquisa-ação) é apropriada quando a pesquisa em questão está relacionada com: a descrição de uma série de ações desenroladas ao longo do tempo em um dado grupo, comunidade ou organização; a compreensão, como membro de um grupo, de como e porque as ações desse grupo podem mudar ou melhorar o desempenho de alguns aspectos de um sistema; e com a compreensão do processo de mudança e / ou melhoria com o objetivo de aprender com ele. Partindo destes pontos, é possível identificar o alinhamento do contexto do projeto de pesquisa proposto com estas características: as ações da pesquisa desenrolar-se-ão em uma organização, as ações do pesquisador e do grupo envolvido têm o objetivo de melhorar o desempenho dos processos operacionais e a preocupação com o “como” e o “porque”. Além disso, o aprendizado decorrente do projeto de pesquisa é essencial para o seu sucesso, tanto nos olhos da organização, que espera uma formalização do conhecimento gerado pra treinar seus funcionários como pelo pesquisador que espera formalizar o resultado da pesquisa nesta dissertação.

Altrichter et. al (2002) apresenta algumas características de uma situação problema onde uma pesquisa-ação estaria sendo desenvolvida voluntária ou involuntariamente:

Se a situação contempla, simultaneamente:

- ✓ Pessoas refletindo sobre, e também, melhorando ou desenvolvendo seu trabalho em um contexto específico;
- ✓ Forte inter-relação entre reflexões e ações dos envolvidos;
- ✓ Permissão para que as experiências das pessoas envolvidas tornem-se públicas dentro e fora do grupo.

Se na situação específica há um contínuo incremento em:

- ✓ Coleta de dados acerca das questões dos participantes, com ou sem a ajuda de terceiros;
- ✓ Processo decisório participativo;
- ✓ Divisão de poder, suspensão relativa de hierarquia / democracia;
- ✓ Prática autônoma da auto-reflexão, auto-avaliação e auto-gestão;
- ✓ Aprendizado incremental através da ação e erro, numa espiral auto-reflexiva de planejamento, ação, observação, reflexão, re-planejamento.

Quando da definição do método que seria aplicado à pesquisa, diversas dessas características eram previstas. Naquele momento já era possível fazer um paralelo entre as características apresentadas por Altrichter et. al (2002) e o contexto inicial da pesquisa.

Coughlan & Coughlan (2002) apresentam as características da pesquisa-ação que reforçam a compatibilidade e alinhamento do contexto pré-pesquisa e o referido método:

- Ser uma pesquisa em ação ao invés de sobre a ação: pretendia-se não pesquisar uma ação já realizada e sim pesquisar de forma paralela o processo e o resultado da criação e aplicação da área e do modelo de ciclo de vida de projetos de melhoria de processos;
- Desenrolar-se de forma participativa: esta característica era uma premissa na condução da pesquisa já que o pesquisador apresentou também o perfil de colaborador da instituição e interagiria diretamente com os outros colaboradores envolvidos na área de melhoria de processos;
- Ocorrer em paralelo com a ação: conforme descrito no primeiro item, também uma prerrogativa deste projeto de pesquisa.
- Ser composta por uma seqüência de eventos alinhados com a solução de um, ou mais, problema(s): o problema está posto pela instituição e a

pesquisa certamente será composta de diversos passos que intercalariam momentos de pesquisa e reflexão, com momentos de desenvolvimento e experimentação das possíveis soluções ao problema.

Mais uma vez evidencia-se que a pesquisa-ação é o método mais adequado ao contexto do trabalho, pois trata-se de uma pesquisa sobre a solução de um problema real em uma organização.

Riordan (1995) apud Coughlan & Coughlan (2002) define pesquisa-ação como uma abordagem de estudo da realidade social sem a separação (apesar de distinguir) fatos de valores; ela exige um pesquisador que não somente é um participante envolvido, mas que também incorpora a perspectiva de observador crítico e analítico, não como uma instância de validação, mas como um integrante da ação. Essa definição destaca outra característica importante deste projeto de pesquisa: o autor, pesquisador e participante preocupou-se em equilibrar o viés analítico-crítico perante o perfil de agente da solução, ou seja, caminhar paralelamente para a construção da solução e do conhecimento derivado das experimentações e evidências ao longo do projeto.

Especializando mais o projeto de pesquisa, que até o momento está caracterizado como uma pesquisa-ação, é possível precisar, conforme as definições de Franco (2005), qual o tipo de pesquisa-ação mais adequado para o projeto. Segundo a autora é possível conceituar, pelo menos, três diferentes formas de pesquisa-ação:

- Pesquisa-ação colaborativa: quando a busca de transformação é solicitada pelo grupo de referência à equipe de pesquisadores. Onde a função do pesquisador será a de fazer parte e cientificizar um processo de mudança anteriormente desencadeado pelos sujeitos do grupo;
- Pesquisa-ação crítica: quando a necessidade da transformação é percebida a partir dos trabalhos iniciais do pesquisador juntamente com o grupo, decorrente de um processo que valoriza a construção cognitiva da experiência, sustentada por reflexão crítica coletiva, com vistas à

emancipação dos sujeitos e das condições que o coletivo considera opressivas;

- Pesquisa-ação estratégica: quando, ao contrário, a transformação é previamente planejada, sem a participação dos sujeitos, e apenas o pesquisador acompanhará os efeitos e avaliará os resultados de sua aplicação. Essa pesquisa perde o qualificativo de crítica e é denominada estratégica.

Franco (2005) é favorável à pesquisa-ação crítica, defendendo que este tipo de pesquisa é a que mais se aproxima das origens firmadas por Kurt Lewin. A autora afirma que a pesquisa-ação é um método de pesquisa que preenche uma lacuna aonde as pesquisas positivistas não chegaram. Segundo ela, a pesquisa-ação deve gerar um processo de reflexão-ação coletiva, em que há uma imprevisibilidade nas estratégias a serem utilizadas. Uma pesquisa-ação dentro dos pressupostos positivistas é extremamente contraditória com o perfil crítico da pesquisa-ação. Nesse contexto, quanto menor forem as interferências e imposições hierárquicas sobre as bases, inferências e decisões do projeto de pesquisa melhor será a pesquisa-ação.

Conforme as primeiras entrevistas realizadas com os diretores da organização objeto do estudo para viabilização da pesquisa, a mesma apresentaria um forte viés estratégico, em função do longo período de tempo em que se tentou implementar sem sucesso modelos estratégicos e de competitividade. Todavia o fato do pesquisador fazer parte da mesma diretoria com ações passadas de conscientização da importância da pesquisa acadêmica para a prosperidade da organização, e a explanação com foco acadêmico demonstrando as características marcantes da pesquisa-ação, possibilitaria que a pesquisa fosse desenvolvida baseada em uma transformação concensada pelo grupo. A partir deste ponto permeou por toda a organização que o objetivo da pesquisa não implicaria em imposições de como o problema deveria ser resolvido. Neste sentido e considerando os pontos apresentados por Franco (2005), e devido ao alinhamento dos diversos pontos relativos à pesquisa-ação apresentados

nesta seção, é possível posicionar o presente projeto de pesquisa como uma pesquisa-ação colaborativa com viés crítico. Embora as materializações neste caso como a criação de um roteiro estratégico para melhoria da competitividade, ser um refinamento de um trabalho anteriormente realizado pelo próprio pesquisador, percebe-se claramente presente tanto no contexto macro da organização, como nos planos de condução específicos deste projeto as características da pesquisa-ação crítica. Reforça ainda o posicionamento da pesquisa como uma pesquisa-ação, fato da imprevisibilidade nas estratégias a serem utilizadas, traduzida pela liberdade do pesquisador em consultar, aplicar e refinar o modelo desenvolvido e a preocupação da reflexão crítica coletiva.

3.3 Estruturação da pesquisa

A análise apresentada das informações na revisão da literatura conduz as seguintes constatações: Através da revisão da literatura os seguintes pontos podem ser identificados como importantes para cada uma das fases de execução da pesquisa conforme veremos na seção 3.3.1 - Modelo para realização da pesquisa .

- A tendência de crescimento do mercado brasileiro de software, em especial para a PEDSOP, leva este tipo de empresa a utilizar uma abordagem cada vez mais orientada a manter a competitividade (ABES, 2008). Para tanto torna-se imperativo um diagnóstico inicial no tocante a pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, sendo a base para qualquer iniciativa (PORTER, 1991).
- Para manter a competitividade, é necessário ter uma clara visão do negócio, através de uma análise estratégica e de suas forças competitivas, ou seja, deve-se buscar um posicionamento estratégico e definição de objetivos estratégicos, buscando um equilíbrio entre tais forças, através de ações claras, objetivas (PORTER, 1995).
- Porém sem um instrumento que permita a medição destas ações de forma sistemática através de indicadores orientados por diferentes perspectivas, e ainda que se estabeleça uma forma de gerenciamento

e entendimento dos inter-relacionamentos da estratégia todo esforço será em vão (KAPLAN;NORTON, 2002).

- Desta forma para se atingir os objetivos estratégicos definidos pelas ações e acompanhar sua evolução, uma abordagem que identifique e acompanhe o grau de transformação nos negócios e seus benefícios potenciais, será de grande valia. O principal foco desta abordagem evolutiva reside na eficiente integração dos processos internos existentes eliminando redundâncias e na reengenharia de negócios através do estabelecimento de parcerias, alianças estratégicas e a reconfiguração de produtos e serviços (VENKATRAMAN, 1994).

Retomando as teorias que possibilitam identificar mecanismos para garantir a competitividade das pequenas empresas, é possível verificar também o seguinte:

- A criação de valor de negócio, pode estar orientada à redução de custos e gestão de riscos, em contraponto a criação de uma realidade nova (DAVENPORT, et al. 2004).
- Que o uso das melhores práticas em gerenciamento de projetos pode aumentar as chances de sucesso de todo e qualquer projeto, e no caso desta pesquisa, dos projetos de implantação dos produtos da EOE para seus clientes (KERZNER, 2006).
- Nos casos de empresas que tenham maturidade em gerenciamento de projetos, a busca da excelência neste tema deve ser uma constante, mesmo que seja necessário colocar em prática procedimentos nunca antes utilizados, mas sempre de maneira atualizada (KERZNER, 2006).

Revisando os principais conceitos de pesquisa-ação, Thiollent (1997) sugere que esta siga, no mínimo, quatro grandes fases:

- A fase exploratória: o pesquisador investiga a situação atual, detecta os principais problemas, atores e possíveis ações de melhoria;

- A fase de pesquisa aprofundada – na qual a situação é investigada com mais detalhes através dos instrumentos de coletas de dados e de referências documentais e de experiências similares;
- A fase de ação – que apresenta os resultados das pesquisas, define os objetivos alcançáveis e implementa as ações e/ou plano de ações apropriados;
- A fase de avaliação – que tem por objetivo observar, redirecionar o que realmente acontece e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo.

Como o próprio Thiollent (1997) ressalta, essa divisão tem um propósito didático para facilitar a compreensão das principais atividades envolvidas neste tipo de pesquisa. Na prática, as fases se alternam e muitas vezes são concorrentes e recorrentes, especialmente as três últimas.

Coughlan & Coughlan (2002) apresentam uma sugestão semelhante afirmando que uma pesquisa-ação deve seguir quatro passos básicos: planejar a pesquisa-ação, executar a ação planejada, avaliá-la e aperfeiçoá-la. Esses passos devem ocorrer de maneira cíclica e repetirem-se quantas vezes forem necessárias, dependendo da natureza da pesquisa.

Alinhado com as observações de Thiollent (1997) e de Coughlan & Coughlan (2002), que afirmam que as fases de uma pesquisa-ação podem ser concorrentes e recorrentes, são esperadas intersecções e iterações das fases previstas.

Nas seções seguintes serão apresentados o modelo proposto para realização da pesquisa, assim como o protocolo de pesquisa a ser seguido.

3.3.1 Modelo para realização da pesquisa

A elaboração de um modelo inicial contemplando as fases e o ciclo de vida para execução da pesquisa, tem abordagem de curtíssimo prazo,

que objetiva simplesmente criar um modelo de referência para aplicação imediata, e de acordo com os conceitos da pesquisa-ação possuindo característica iterativa. Um macro-fluxo de evolução das fases e os ciclos da pesquisa-ação, pode ser observada na *Figura 3-1*.

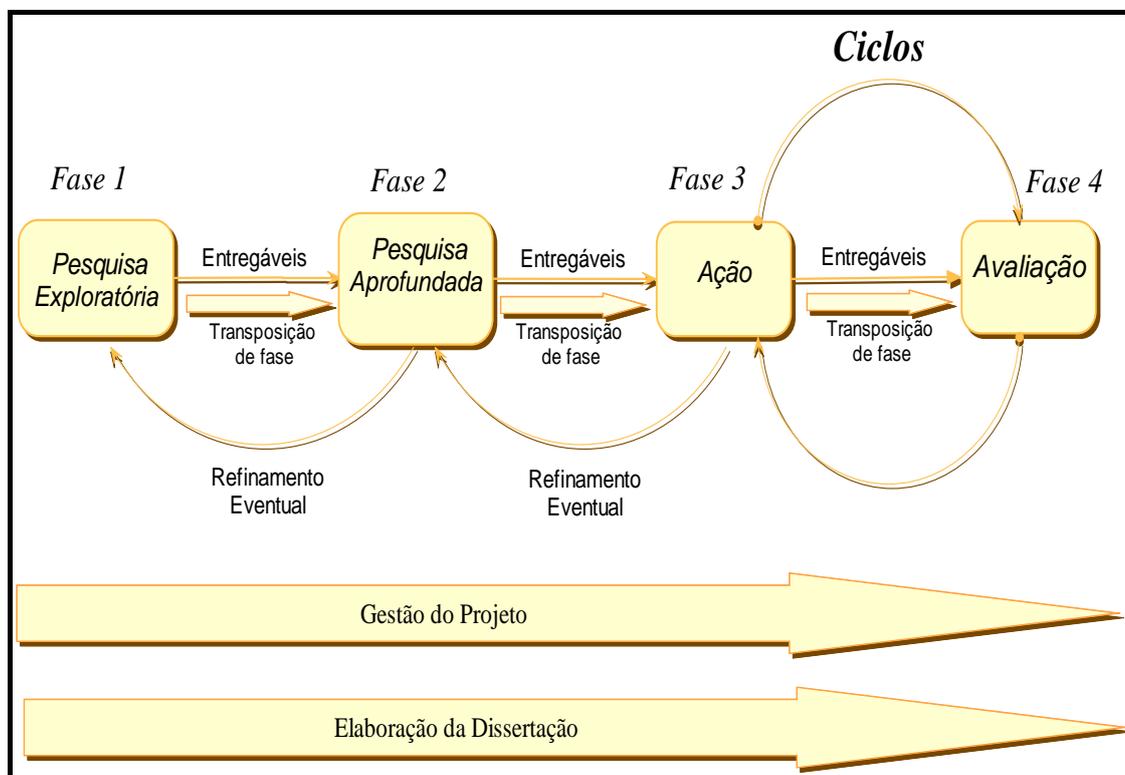


Figura 3-1 Macro fluxo do roteiro de pesquisa.

Para um melhor entendimento desta evolução, descreve-se a seguir as 4 fases definidas com seus entregáveis, além da abordagem orientada a questões para a transposição de fases, pré-condição para se avançar cada fase. Os ciclos propostos caracterizam a iteratividade das fases ação e avaliação, lembrando da possibilidade de refinamentos eventuais. Para simplificar o encadeamento das fases, a transposição de cada fase limitar-se-ão, na verificação se os entregáveis foram concluídos conforme proposto. Outro detalhe importante é relação de cada fase da pesquisa com a estruturação da mesma de acordo com a figura 3-1. Caso as entregas não sejam constatadas, deve haver uma justificativa ou registro de impedimento para tal, sem o qual a transposição de fase não ocorre.

- **Fase 1 – Pesquisa exploratória:** Consiste na seleção da EOE e a investigação de sua situação atual, ou seja, cenário encontrado e principais necessidades. Além dos levantamentos de dados deve-se identificar e revisar os materiais (ativos de processos) já existentes na organização. Esse levantamento concentra-se também no entendimento do contexto estratégico da organização, no momento da pesquisa, em termos de iniciativas pré-existentes, categorizando-as através de uma abordagem baseada em perspectivas assim como os problemas, metas ou outros pontos que influenciam nas expectativas da alta gerência com relação ao projeto de pesquisa. Identificar iniciativas estratégicas pré-existentes, define uma marco importante para esta fase.
 - ✓ Entregáveis: seleção da EOE, diagnóstico inicial e iniciativas existentes que estejam alinhadas com o objetivo da pesquisa, os atores envolvidos na pesquisa e seus papéis e os objetivos específicos da pesquisa.

- **Fase 2 – pesquisa aprofundada:** Nesta fase há um aprofundamento das expectativas da EOE e a identificação das questões de pesquisa. Esta atividade é realizada através de questionários, análise de documentação e entrevistas.
 - ✓ Entregável 1 - Definição do protocolo para aplicação da pesquisa.
 - ✓ Entregável 2 - Elaboração / revisão da visão de futuro, ou seja, visão, missão e valores, além da formulação das questões para cada objetivo específico definido na fase 1.

- **Fase 3 – ação:** Consiste na aplicação do roteiro definido na fase 2.
 - ✓ Entregáveis: relatório com os resultados da aplicação da pesquisa e as respostas das questões apresentadas na fase 2, em dois ciclos permitindo o surgimento de novas questões.

- **Fase 4 - avaliação:** Caracterizada pelo esclarecimento dos resultados e resgate do conhecimento no decorrer do processo, além de fornecer subsídios para elaboração de novas questões para a fase 3 caracterizando a iteratividade, ou seja, a abordagem cíclica.

- **Gestão do projeto:** Trata-se da atividade de acompanhamento de projeto para garantir o sucesso da pesquisa e, concomitantemente, do projeto em andamento.
- **Elaboração da dissertação:** Trata-se do desenvolvimento do trabalho em si.

3.3.2 Protocolo de Pesquisa

Esta etapa, ou seja, o protocolo de pesquisa, foi seguido para informar a EOE da intenção e do conteúdo das discussões e das reuniões e entrevistas. O protocolo tem como objetivo maior direcionar a execução da pesquisa. Todavia a etapa aqui descrita é a primeira quando se considera a aplicação da pesquisa, mas não quando se considera o seu contexto, pois o protocolo detalha a forma pela qual o modelo para a realização da pesquisa (descrito na seção 3.3.1 e clarificado na *Figura 3-1*) será seguido, e cumpre com o objetivo de permitir uma macro-visão e abordagem processual conferindo objetividade e praticidade.

Em outras palavras o protocolo de pesquisa define a relação entre pesquisador e equipe de trabalho da EOE e seus entregáveis para um modelo de pesquisa definido.

O protocolo é uma estrutura operacional (*framework*) através da qual se pode desenvolver um roteiro de procedimentos que traduza de forma específica, um padrão de análise em movimento, de acordo com as características da pesquisa-ação. A padronização visa garantir a tipificação e especificação das informações que se deseja colher, analisar e seguir para a fase seguinte, conforme o modelo pré-definido estabelece. O protocolo neste caso é um roteiro expresso em segmentos denominados fases, decorrentes da necessidade de explorar todas as dimensões que orienta a execução das atividades das fases preconizadas, como já foi dito, no modelo para a pesquisa.

Uma característica que deve ser observada, é no tocante as questões propostas para cada objetivo específico nesta pesquisa em sua

fase 2 (pesquisa aprofundada), pois as mesmas encontram-se descritas acima, na *Figura 3-1 Macro fluxo do roteiro de pesquisa*. para um melhor entendimento apenas. Tais questões são resultado do seguimento do protocolo de pesquisa de acordo com seu modelo, que norteiam sua aplicação, a qual será descrita no **CAPÍTULO 4 - APLICAÇÃO DA PESQUISA**.

O *Quadro 3-1 Protocolo de pesquisa*, ilustra o seguimento da pesquisa conforme acima descrito.

Quadro 3-1 Protocolo de pesquisa

Fase	O que detectar / promover / apresentar	Base Teórica	Pontos de Análise/Entregáveis
1 Pesquisa Exploratória	Iniciativas pré-existentes e objetivos específicos	Venkatraman, 1994; Porter, 1989; Kaplan & Norton, 2001; Zacarelli & Guimarães, 2007; Leite (2007); Carvalho & Laurindo, 2007	<p>1. A empresa selecionada.</p> <p>2. Diagnóstico Inicial, ou seja, pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.</p> <p>3. Atores envolvidos na pesquisa e seus papéis.</p> <p>4. Iniciativas existentes alinhadas com os objetivos da pesquisa.</p> <p>5. Objetivos específicos da pesquisa.</p>
2 Pesquisa Aprofundada	Revisão da Visão de Futuro	Todos da fase 1, incluindo: Costa, 2007; Treacy & Werrsema, 1995; Guerrine & Sacomano, 2002; Troccoli & Soares, 2003; Carvalho 2007, Thompson Jr. & Strickland, 2004; Tapscott et al., 2000; Fusco et al., 2004; Arruda & Arruda, 1998; Chandler, 1987; Kaplan & Norton, 1997; Bower & Christensen, 1995; Davenport, 2004	
3 Ação	Resultados da Aplicação da Pesquisa	Idem fase 2	<p>6. Revisão da Visão de Futuro.</p> <p>7. Elaboração das questões para cada objetivo específico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição da abordagem de negócio. - Lidar com fatores impeditivos para o posicionamento estratégico. - Estabelecer critérios para configuração de novos produtos e serviços. - Traduzir a estratégia em termos operacionais <p>8. Posicionamento da EOE frente às questões apresentadas na fase 2 - pesquisa aprofundada.</p>
4 Avaliação	Esclarecimento dos Resultados da Pesquisa	Idem fase 2	<p>9. Apresentação dos resultados obtidos.</p>

Este capítulo apresentou a estruturação da pesquisa ação, que promoveu uma revisão metodológica e sua aplicação no contexto e cenário propostos pelo autor. Estabelecido o protocolo de pesquisa, passa-se para a aplicação da pesquisa.

CAPÍTULO 4 APLICAÇÃO DA PESQUISA

4.1 *Pesquisa exploratória – fase 1*

Conforme definição desta fase, e de acordo com o Quadro 3-1 Protocolo de pesquisa as seções seguintes descreverão os pontos de análise e entregáveis.

4.1.1 A empresa selecionada – entregável 1

Conforme já explanado no início deste trabalho na seção 1.1 *Objetivos*, as pequenas empresas de software são carentes de ferramentas de gestão para elaboração e acompanhamento da estratégia. Desta forma, para o desenvolvimento desta pesquisa, foram definidos alguns critérios para a escolha da EOE a ser selecionada:

- Permita a realização da pesquisa;
- Seja uma empresa pequena;
- Comercialize produtos de software ou que contenham software;
- Tenha uma preocupação com planejamento de longo prazo;
- Necessite da realização ou revisão de um plano estratégico;
- Tenha um plano estratégico ou alguma iniciativa nesse sentido.

Com essas premissas foi identificada uma empresa que, por razões de sigilo, é identificada neste trabalho como EOE – Empresa Objeto de Estudo.

4.1.1.1 Breve histórico da empresa

A EOE iniciou suas atividades em 1985 tendo como principal atividade o desenvolvimento de sistemas sob demandas específicas. Durante os 10 primeiros anos de operação seus principais clientes foram empresas de consultoria de maior porte que não tinham mão de obra especializada. Faziam parte de seu portfólio de serviços as seguintes atividades: levantamento inicial de necessidades, especificação de sistemas,

codificação, testes, implantação, treinamento e documentação, ou seja, etapas definidas para desenvolvimento de sistemas. A partir de 1995, com uma nova composição societária, o foco da empresa passou a ser o desenvolvimento sistemas voltados para a área de recursos humanos, mais especificamente a gestão de freqüência, também conhecido como ponto eletrônico. O número crescente de empresas que demandaram este tipo de sistema permitiu que a EOE configurasse um produto de software conforme acima exposto. Por questões de sigilo o sistema será identificado neste trabalho como SPE – Sistema de Ponto Eletrônico.

4.1.1.2 Organograma macro

Thiollent destaca que é importante no início da pesquisa (fase exploratória) identificar os principais atores envolvidos na pesquisa. Todavia por uma questão de organização da dissertação esta seção irá apresentar também o organograma funcional, para representar as relações hierárquicas da EOE.

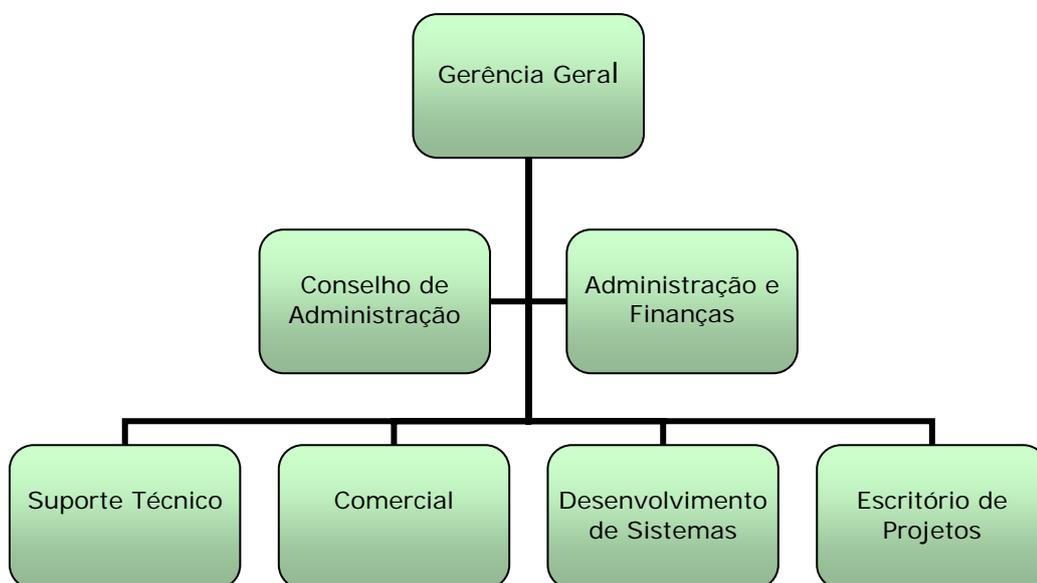


Figura 4-1 Organograma macro da EOE

A pesquisa-ação não estabelece uma relação de subordinação entre a equipe de trabalho, todavia é importante declarar os atores e seus papéis:

- ✓ Autor: como líder da pesquisa e redator deste trabalho;
- ✓ Diretora Administrativo-Financeira: como patrocinadora do projeto de pesquisa, é a principal envolvida na estratégia da organização e nos principais direcionadores do trabalho em um nível macro;
- ✓ Gerente Comercial: Auxiliando especialmente nas questões que envolvem a perspectiva do cliente.
- ✓ Gerente de Suporte Técnico: Responsável pelo atendimento ao cliente e registros de melhoria contínua dos produtos (hardware e software).
- ✓ Líder de projeto: Responsáveis pela customização e implantação do SPE.
- ✓ Gerente do Escritório de Projetos: Responsável por todas as iniciativas para atingimento dos objetivos estratégicos e manter a sinergia da equipe do projeto.

4.1.1.3 Principais características do produto

O SPE tem como principal característica a automação das marcações de ponto tradicionalmente realizadas em cartões de papelão utilizando relógios cartográficos assim como os cálculos de horas ausência, atrasos e horas extras. Tradicionalmente desta forma os cálculos são realizados manualmente, com baixíssimo nível de automação, ou seja, no máximo os dados das marcações são transcritos para uma planilha eletrônica e lá recebem o tratamento adequado.

A concepção do SPE partiu então da necessidade de exatidão e agilidade no cálculo do cartão ponto, tendo como principal benefício a redução do tempo demandado para os cálculos e conseqüente redução de custos. Outra característica importante do produto é a unicidade de versões, ou seja, uma única versão do produto contempla qualquer segmento de mercado. Isto só é permitido através de uma eficiente

interface que permite flexibilidade e agilidade na parametrização do sistema.

O foco do SPE é o tratamento dos dados pois permite com o mesmo aplicativo a digitação de dados de cartões de papelão ou a importação de dados de relógios de ponto eletrônicos.

Em resumo o SPE permite que os seguintes macro-processos sejam automatizados:

- Digitação das marcações feitas em cartões de papelão.
 - ✓ As entradas e saídas são armazenadas em banco de dados com as consistências básicas de identificação de colaboradores e formatos de data e hora.
- Captura dos registros de ponto de relógios eletrônicos.
 - ✓ Para qualquer relógio de ponto eletrônico fabricado no território nacional que disponibilize as marcações de entrada e saída em arquivo tipo texto, as mesmas podem ser transportadas para o SPE, através de uma interface amigável.
- Cadastramento dos horários de trabalho para os colaboradores.
 - ✓ Todo colaborador cadastrado no SPE precisa estar associado a um horário de trabalho, que basicamente define o horário limite de início do expediente, entrada, saída para o intervalo e fim do expediente. A comparação entre as marcações de ponto dos colaboradores com os parâmetros do horário de trabalho dos mesmos geram irregularidades.
- Parametrização de justificativas e períodos de processamento.
 - ✓ As irregularidades geradas pelo SPE com base nos horários de trabalho pré-cadastrados são categorizados em atrasos, ausências parciais ou totais e horas extras noturnas e horas extras diurnas. Todas as irregularidades necessitam ser justificadas pela chefia dos colaboradores, que resumem-se em

compensações, descontos ou abonos de atrasos e ausências e autorizações, compensações ou negações de horas extras.

- Pré-justificativas por grupos de colaboradores e intervalos de data.
 - ✓ As irregularidades que podem ser previstas como férias, licenças, horas extras programadas, são pré-cadastradas no SPE diminuindo o volume de justificativas no período de fechamento do cartão ponto.
- Cálculo das Irregularidades.
 - ✓ Com base no parâmetro dos períodos de processamento, que comumente tem periodicidade mensal, o SPE processa as marcações de ponto comparando-as com os horários de trabalho dos colaboradores e calcula as irregularidades de atraso, ausência e horas extras.
- Disponibilização das marcações e irregularidades para análise e lançamento de justificativas.
 - ✓ Com base no parâmetro dos períodos de processamento, que comumente tem periodicidade mensal, o SPE processa as marcações de ponto comparando-as com os horários de trabalhos dos colaboradores e calcula as irregularidades de atraso, ausência e horas extras.
 - ✓ As irregularidades calculadas pelo SPE são disponibilizadas para justificativas.

4.1.1.4 Processo de venda e implantação dos produtos

As vendas concretizam-se como resultado de duas ações: telemarketing ativo e anúncios em mídia eletrônica na internet, mais especificamente *links patrocinados*². A comercialização e implantação do

² Links patrocinados: forma de anúncio publicado em ferramentas de busca na internet, onde por palavras chave pré-definidas e valores previamente acordados o link para o site a empresa anunciante aparece em posição de destaque.

SPE, pela EOE seguem um modelo simplificado composto por duas etapas bem definidas, destacadas a seguir, respectivamente a formação do preço de venda e a lista dos entregáveis.

- Formação do preço de venda: usa como base de cálculo o número de funcionários ativos da empresa cliente, conforme regra abaixo:
 - ✓ Preço Final do Produto = Valor fixo e unitário em R\$ (reais) X número de funcionários ativos.

- Lista de entregáveis dos produtos de software: a lista padrão de entregáveis contempla um ítem referente a customizações, que não são cobradas desde que respeitado o limite de esforço de 50 horas. Se este limite é superado, uma proposta comercial em separado é negociada com o cliente.
 - ✓ Licença de uso de software para até 5 usuários concorrentes;
 - ✓ Diagnóstico inicial para identificar questões pertinentes a parametrização do sistema e eventuais customizações;
 - ✓ Eventuais customizações;
 - ✓ Instalação do(s) sistema(s) no ambiente do cliente;
 - ✓ Treinamento operacional para os usuários do sistema;
 - ✓ Implantação, que consiste no acompanhamento da parametrização do sistema pela equipe de suporte técnico da EOE.

4.1.1.5 Geração de receita recorrente

Ao final da implantação, inicia-se o período de garantia onde os serviços de manutenção e suporte técnico ficam disponíveis sem custos para o cliente por 90 dias corridos. Vencido este prazo passa a vigorar o contrato de manutenção e suporte técnico. Assim como a comercialização e implantação, a manutenção e suporte técnico dos produtos da EOE seguem um modelo simplificado composto por duas etapas bem definidas,

destacadas a seguir, respectivamente a formação do preço e benefícios oferecidos.

- Formação do preço de manutenção e suporte técnico: usa como base o número de funcionários ativos da empresa cliente, conforme regra abaixo:
 - ✓ Preço mensal de manutenção e suporte técnico = Valor fixo e unitário em R\$ (reais) X número de funcionários ativos.
- Benefícios dos serviços de manutenção e suporte técnico: visa garantir a continuidade da operação do SPE, assim como sua evolução em termos de funcionalidades.
 - ✓ Esclarecimento por telefone ou software de suporte remoto³ de dúvidas técnicas ou funcionais em até duas horas no horário comercial, ou seja, de segunda a sexta-feira das 08:00 as 17:00 horas;
 - ✓ Uma licença de uso de software para suporte técnico remoto e transferência de arquivos;
 - ✓ Atualização trimestral da versão do sistema, contemplando todas as melhorias em termos novas funcionalidades requeridas pela legislação ou acordos coletivos das empresas com seus empregados;
 - ✓ Um treinamento a cada trimestre para um usuário do sistema (pré-definido) no caso de substituição definitiva do mesmo.

4.1.1.6 Perfil dos clientes

Não existem fatores impeditivos para a comercialização do SPE, seja pelo porte da empresa cliente, seja por seu mercado de atuação ou qualquer outra característica. Basta que haja a necessidade de registro e

³ Ferramenta de suporte remoto: aplicativo que permite a transferência de arquivos entre microcomputadores assim como conexões remotas para esclarecimento de dúvidas através da internet.

apuração da frequência dos colaboradores para que a empresa torne-se um cliente. Ao longo dos anos as vendas foram concretizando-se através das iniciativas descritas nas seções 4.1.1.4, e 4.1.1.5, com diversos casos de sucesso conforme descritos na seção a seguir.

4.1.1.7 Casos de sucesso

O conhecimento especializado adquirido entre os anos de 1985 e 1995 pela EOE, especialmente na qualidade dos sistemas desenvolvidos, permitiu que a partir de 1996, os esforços fossem direcionados para a concepção e comercialização do SPE. Esta iniciativa deu-se através de uma demanda de desenvolvimento de um sistema para automação do cartão ponto aliada a percepção pelo presidente da EOE de uma oportunidade de negócio. A facilidade de uso aliada a alta flexibilidade da parametrização, assim como a política de distribuição de novas versões do produto, conforme descrito nas seções 4.1.1.3 e 4.1.1.4 respectivamente permitiu uma evolução significativa no faturamento da EOE resultado direto da comercialização do SPE. Esta evolução em percentuais com relação ao ano anterior, já descontada a inflação mensal, é descrita na *Figura 4-2 Evolução do faturamento de 1995 a 2007*.

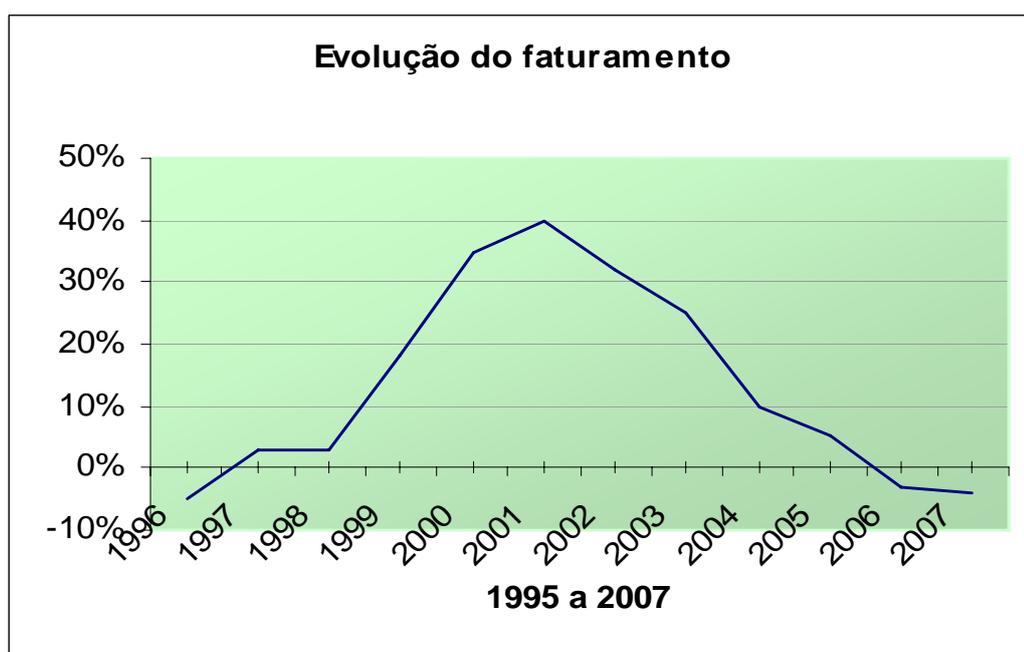


Figura 4-2 Evolução do faturamento de 1995 a 2007

Analisando a figura anterior constata-se:

- em 1996, período em que a EOE optou em diminuir suas atividades com desenvolvimento de sistemas sob demanda para investir na construção do SPE, houve crescimento negativo, com diminuição de receita em função das vendas não ocorrerem em curto espaço de tempo. Outrossim, foi a decisão da EOE pela não contratação de novos recursos e sim por um redirecionamento de atividades da equipe de desenvolvimento.
- em 1997 e 1998, a EOE estabilizou seu faturamento em função do início das vendas do SPE.
- de 1999 a 2001, é o período de maior crescimento da EOE, função da evolução da qualidade do SPE e conseqüentemente das vendas
- a partir de 2002, percebe-se uma queda no faturamento, que é objeto de análise desta pesquisa, e será discutida mais adiante.

A comercialização do SPE representou até 1997, 78% do faturamento da EOE, que continuava a desenvolver sistemas sob demanda específica, responsável por 22% do faturamento. De 2003 a 2006, mais de 500 cópias do SPE haviam sido comercializadas possibilitando a geração de 65% das receitas com vendas e 31% de receitas recorrentes, estas advindas de contratos de manutenção corretiva, evolutiva e suporte à utilização dos produtos. *Quadro 4-1 Faturamento por tipo de produto/serviço*, a seguir, permite a visualização da distribuição em percentuais, das receitas resultante das vendas com desenvolvimento de sistemas sob demanda, SPE e dos contratos de suporte técnico e manutenção, caracterizando desta forma a EOE com foco em produto. Destaque deve ser dado para o descréscimo acentuado nas vendas dos sistemas sob demanda específica.

Quadro 4-1 Faturamento por tipo de produto/serviço

Período	Sistemas sob demanda	Venda do SPE	Suporte Técnico e Manutenção SPE
1985 a 1995	100%		
1996 a 1997	22%	60%	18%
1997 a 2002	16%	64%	20%
2003	11%	68%	21%
2004	9%	68%	23%
2005	6%	69%	26%
2006	4%	65%	31%

Com objetivo de clarificar o Quadro 4-1 acima, optou-se representá-lo conforme abaixo na *Figura 4-3 Faturamento por tipo de produto/serviço*.

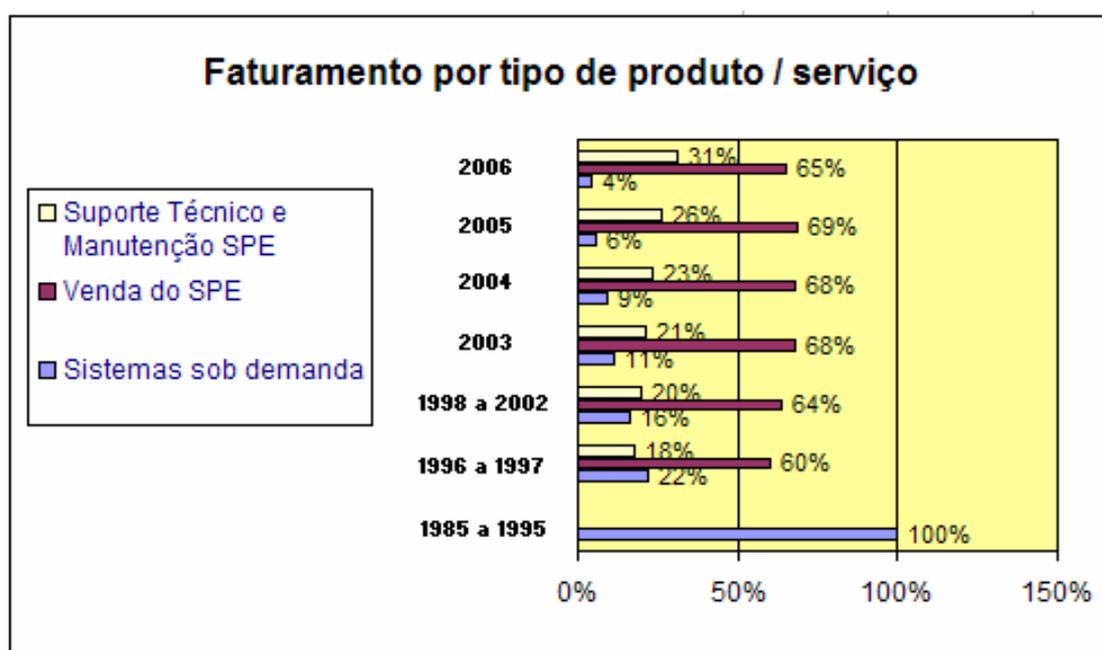


Figura 4-3 Faturamento por tipo de produto/serviço

Este cenário favorável caracterizou um aumento das receitas em escala, com relação aos custos fixos na produção de software. Neste sentido os esforços empreendidos para a construção do SPE, traduzem-se em receitas originadas da venda para vários clientes ao longo do tempo. Neste sentido a EOE percebendo a oportunidade de aumentar seus ganhos em função da modalidade da venda do SPE descrita nas seções 4.1.1.4 e 4.1.1.5, passou a partir de 1999 a participar de concorrências públicas e da iniciativa privada com foco no mercado de clientes de grande porte (mais de 2.000 colaboradores). Os principais diferenciais competitivos que sustentam esta ação estratégica são a estabilidade SPE no tocante ao baixo número de defeitos apresentados e a flexibilidade operacional em função da diversidade de parametrizações. Os resultados desta decisão levaram a uma distribuição de clientes de diversos setores do mercado conforme descrito no *Quadro 4-2 Distribuição das Receitas de 1999 a 2006*.

Quadro 4-2 Distribuição das Receitas de 1999 a 2006

<i>Distribuição das receitas por porte do cliente</i>				
<i>Tipo de Empresa</i>	<i>Qtd de empresas</i>	<i>Número total de funcionários das empresas cliente</i>	<i>% de participação - número de funcionários</i>	<i>% participação das empresas de pequeno e grande porte - total de empresas</i>
Pública - TI	1	25.130	12%	
Pública - Serviços	4	9.200	4%	
Prefeituras	7	52.000	24%	
Supermercados	5	7.640	4%	
Gás e Petróleo	1	12.500	6%	
Seguradoras	3	6.600	3%	
Indústrias	12	44.850	21%	
Telecomunicação	1	34.740	16%	
Hospitais	3	6.250	3%	
Construtoras	2	18.300	8%	
Total grande porte (A)	39	217.210	91%	7%
Total pequeno porte (B)	538	22.500	9%	93%
Tota Geral (A) + (B)	577	239.710		

A coluna quantidade de empresas representa o número de clientes por tipo de empresa de grande porte, e seus respectivos números de funcionários totais por tipo de empresa. O percentual de participação, foi calculado tomando-se por base o número de funcionários das grandes empresas com relação ao *total A* (217.210).

Neste quadro pode-se observar claramente a distribuição de Pareto⁴, pois 7% das empresas são responsáveis por 91% dos funcionários e consequentemente pelo faturamento da EOE. (paretto)

Em suma, a análise do quadro deixa claro que a participação da empresa de grande porte é significativamente maior em termos de faturamento, uma vez que a precificação para venda do SPE é feita com

⁴ Vilfredo Pareto: Italiano que em 1897 executou um estudo sobre distribuição de renda na Itália, e percebeu que a mesma não se dava de maneira uniforme, havendo grande concentração de riqueza (80%) nas mãos de uma pequena parcela da população. A partir de então, tal princípio de análise tem sido estendido a outras áreas e atividades, sendo mais amplamente aplicado a partir da segunda metade do século vinte.

base no número de funcionários, conforme descrito nas seções 4.1.1.4 e 4.1.1.5.

4.1.1.8 Cenário atual

De acordo com dados iniciais levantados junto a EOE, tendo como base consultas na internet na busca de empresas concorrentes, houve um crescimento significativo conforme descrito no quadro abaixo.

Quadro 4-3 Evolução da concorrência

	Até 2005	1o. Sem. 2006	2o. Sem. 2006	1o. Sem. 2007	2o. Sem. 2007	1o. Sem. 2008
Novos concorrentes	n/a	2	1	1	3	2
Total de concorrentes ativos	12	14	15	16	19	21
Evolução semestral absoluta (período anterior)	N/A	16,67%	7,14%	6,67%	18,75%	10,53%
Evolução semestral relativa (ano anterior)	N/A	N/A	N/A	14,29%	26,67%	31,25%

Os novos concorrentes indicam quantas empresas entrantes foram criadas ou iniciaram a comercialização de produtos que possuem características semelhantes aos produtos da EOE. De forma análoga o número total de concorrentes também estão demonstrados.

A evolução semestral absoluta, ou seja, a comparação de um semestre específico com relação ao semestre anterior teve seu menor crescimento no 1º, semestre de 2007 atingindo apenas 6,67%. Já a evolução semestral absoluta que demonstra sempre o semestre em questão com relação ao semestre do ano anterior, teve seu maior crescimento no 1º. Semestre de 2008 representando 31,25%.

Percebe-se nitidamente o aumento da concorrência seja na análise absoluta ou relativa. Todavia para todas as propostas comerciais perdidas para a concorrência observou-se que 36,5% dos clientes que compraram

produtos e serviços dos concorrentes não ficaram satisfeitos com a qualidade do produto e do serviço prestado.

A empresa tem sua área de desenvolvimento e manutenção de sistemas estruturada como base nas melhores práticas de qualidade e engenharia de software preconizadas pelo CMMI – Capability Maturity Model Integration e RUP – Rational Unified Process, sendo que estes aspectos não serão discutidos ou detalhados nesta pesquisa. Desta forma nesta pesquisa serão focadas somente questões estratégicas e de gestão de projetos, grande responsável por consolidar seus planos de ação. Seu pequeno porte e recursos escassos em função de sua orientação quase que total às entregas originadas pelos pedidos dos clientes, além da forte pressão da concorrência levando à prática de preços abaixo de suas metas de vendas, levou a EOE à perda de competitividade.

Os objetivos desta pesquisa motivaram a diretoria assim como o pesquisador a equacionar o problema principal identificado na EOE, ou seja, a perda de competitividade sendo a principal causa, a queda nas vendas.

Além dos dados do mercado brasileiro de software descritos na introdução deste trabalho, com tendência de crescimento, observou-se também a oportunidade de participação maior no mercado, seja pelo enfraquecimento da concorrência ou pelo aumento da participação no mercado propriamente dito. Outro fator motivador é a oportunidade gerada pela baixa qualidade dos produtos ofertados pelas empresas entrantes, levando os clientes em alguns casos optarem pela substituição do produto adquirido.

Isto posto, pode-se caracterizar o universo da investigação como sendo: revisão do planejamento estratégico e da gestão de projetos aplicados à PEDSOP.

4.1.2 Diagnóstico inicial - entregável 2

O diagnóstico inicial, de forma bem objetiva, irá destacar os pontos fortes e fracos, ou seja, o que está e não indo bem na EOE, assim como as oportunidades de realização de novos negócios, e também as eventuais ameaças existentes que impedem a EOE de garantir sua competitividade.

Este diagnóstico foi elaborado pelo autor com a participação da diretora administrativa financeira, gerente do escritório de projetos, gerente comercial, gerente de suporte técnico e líderes de projetos de desenvolvimento e implantação. A técnica usada foi a “*brainstorm*”, aplicando-se o modelo SWOT de acordo com Porter (1991), foram obtidos os resultados abaixo descritos.

- Pontos Fortes:
 - ✓ Solução de software, ou seja, o SPE com baixo nível de defeitos.
 - ✓ Receita recorrente, fruto dos contratos de manutenção e suporte técnico, que garante o bom nível de faturamento mesmo em meses em que as vendas não atingem suas metas.
 - ✓ Equipe motivada e coesa, que garante a qualidade dos serviços prestados.
 - ✓ Maturidade em gerenciamento de projetos, condição fundamental para a eficiência no desenvolvimento dos trabalhos relacionados com a EOE.
 - ✓ A implantação do SPE nas empresas clientes requer pouquíssima customização.
 - ✓ Os treinamentos e implantação pode ser realizados a distância.
 - ✓ O suporte técnico tem baixo nível de atividade se comparado ao número de cópias comercializadas, o que caracteriza a estabilidade e usabilidade do SPE

- Pontos Fracos:
 - ✓ Redução do faturamento.
 - ✓ Colaboradores das áreas de desenvolvimento e suporte técnico com alto grau de especialização, o que denota fragilidade em uma eventual substituição destes, pois a complexidade técnica e o nível de suporte ao usuário final requerido, caracterizam uma curva de aprendizado acentuada, para eventuais novos colaboradores significativa.
 - ✓ Dinamismo do gerente comercial.
 - ✓ O SPE demanda poucas inovações, fato este que desmotiva os colaboradores das áreas de suporte técnico e desenvolvimento.
 - ✓ Limitação da receita, caracterizada pela não participação mais abrangente da cadeia de fornecimento de produtos e serviços para o mercado de ponto eletrônico.

- Oportunidades:
 - ✓ Mercado brasileiro da PEDSOP em crescimento.
 - ✓ Existem várias opções de equipamentos com diferentes tecnologias de leitura de marcações de ponto para o registro de frequência, que podem agregar valor ao SPE, caracterizando uma solução integrada.
 - ✓ Com pouco esforço, podem ser configurados dois novos novos módulos ao SPE a saber: monitoramento e controle de refeições para empresas que possuem refeitório próprio ou terceirizado, e a captura e atualização de dados dos relógios de ponto comercializados por outras empresas, de forma integrada ao SPE e na modalidade real-time.
 - ✓ Fabricantes de relógios de ponto, catracas para controle de acesso, cancelas de estacionamento, módulos eletrônicos para destrave de portas manifestaram interesse em formar parcerias para comercialização destes produtos em O&M.

- ✓ Fornecedores de cartões de identificação de diversas tecnologias manifestaram interesse em formar parceiras para distribuição destes produtos.
- Ameaças:
 - ✓ Aumento do número de empresas concorrentes.
 - ✓ Fabricantes de equipamentos para ponto eletrônico, comercializam soluções de software a preços inferiores que a EOE.
 - ✓ Soluções ERP – Enterprise Resource Planing, possuem módulos para gerenciamento de freqüência.

4.1.3 Atores e papéis - entregável 3

Os atores e papéis envolvidos nesta pesquisa, por um questão de organização da dissertação apenas, já foram descritos 4.1.1.2.

4.1.4 Iniciativas pré-existentes - entregável 4

Dada as características de operação da EOE e do cenário econtrado no momento em que identificou-se a oportunidade de realização desta pesquisa, conforme descrito na seção “3.4 A empresa selecionada” é de suma importância, para que se cumpram os objetivos da pesquisa, registrar as iniciativas existentes conforme abaixo:

- Missão definida.
 - ✓ Fornecer ao mercado brasileiro soluções informatizadas e integradas para registro e tratamento de freqüência, totalmente adequadas a estrutura física, de Tecnologia da Informação e departamentos usuários das empresas clientes.
 - ✓ Oferecer constante atualização de software, permitindo desta maneira evolução tecnológica, totalmente adequadas à legislação brasileira, acordos coletivos e usos e costumes de nossos clientes.

- ✓ Prover constante e eficiente suporte técnico de software garantindo a operacionalidade das soluções comercializadas.
- Visão definida.
 - ✓ Alinhada com as tendências tecnológicas de hardware e software oferecemos produtos e serviços focados nas necessidades de nossos clientes.
 - ✓ Preços competitivos com excelente relação custo X benefício, implantações eficientes dentro dos prazos contratados com rigoroso controle de qualidade, são nossos compromissos.
- Existem objetivos estratégicos definidos, que são discutidos em reuniões mensais entre os gerentes das áreas, comercial, suporte e desenvolvimento porém sem um critério claro e eficiente para acompanhamento dos mesmos. São eles:
 - ✓ Concentrar esforços na comercialização do SPE em empresas com funcionários acima de 200 colaboradores.
 - ✓ Manter a qualidade dos serviços prestados, seja no atendimento e esclarecimento de dúvidas, ou na rápida e eficiente customização do SPE.
 - ✓ Manter a política de distribuição de novas versões do produto sem custos adicionais aos já praticados no contrato de manutenção.
 - ✓ Diversificar o mercado de atuação em especial para empresas com mais de 500 colaboradores como escolas, clubes e condomínios comerciais.
 - ✓ Criação do SCA (Software de Controle de Acesso), cuja a fase de elaboração está concluída.
- As possíveis parcerias já foram identificadas porém são informais.
 - ✓ Comercializar, instalar e prestar serviços de manutenção em relógios de ponto, catracas para marcação de ponto, fechaduras eletrônicas de fabricantes diversos.

- ✓ Comercializar, cartões de identificação personalizados de diversas tecnologias (código de barras, tarja magnética, RFID – Radio Frequency Identification, smart-card).
- ✓ Integração do SPE com produtos que se completam como softwares de folha de pagamento, ERP.

4.1.5 **Objetivos específicos - entregável 5**

Para atender o objetivo geral da pesquisa, aqui são apenas apresentados os objetivos específicos a serem atingidos, sendo que suas questões conforme protocolo de pesquisa serão apresentados mais adiante:

- (i) Definição da abordagem de negócio;
- (ii) Lidar com fatores impeditivos para o posicionamento estratégico;
- (iii) Estabelecer critérios para configuração de novos produtos e serviços;
- (iv) Traduzir a estratégia em termos operacionais.

Conforme apresentado no *Quadro 3-1 Protocolo de pesquisa*, encerra-se aqui, com o 5º. (quinto) entregável, a fase 1 da pesquisa-ação.

A seção seguinte contempla a fase 2 com o detalhamento dos objetivos específicos. Para avaliação destes objetivos específicos, são formuladas questões que foram aplicadas na forma de questionários e entrevistas para facilitar a estruturação das ações.

4.2 **Pesquisa Aprofundada – fase 2**

Nesta etapa do trabalho com relação a EOE, é possível ter um entendimento satisfatório dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, assim como sua forma de operação, e também dos principais papéis envolvidos. Pode-se ainda entender as principais iniciativas existentes relacionadas com os objetivos desta pesquisa. Todavia, para um detalhamento suficiente que permitam ações efetivas, optou-se por estruturar uma pesquisa aprofundada, conforme *Quadro 3-1 Protocolo de*

pesquisa que promove uma revisão da visão de futuro e apresenta questões para cada um dos objetivos específicos.

4.2.1 Revisão da Visão de Futuro – entregável 6

Esta etapa da pesquisa, que tem caráter exploratório, porém com um maior nível de detalhe, é precedida de uma explanação dos reais objetivos e importância do tema em questão para a equipe de trabalho. A revisão da visão de futuro, representa efetivamente a direção que a empresa quer seguir nos próximos anos, ou seja, o que planeja-se ser e alcançar em benefício da EOE. O método usado foi o de entrevistas semi-estruturadas individuais com os gerentes das áreas (conforme organograma da EOE na seção 4.1.1.2), com posterior divulgação a todos os participantes. O instrumento utilizado para a realização das entrevistas foi um roteiro, cujo conteúdo foi resumido na forma de perguntas, apresentado no *Quadro 4-4 Pesquisa da visão de futuro.*, já com os resultados obtidos.

Quadro 4-4 Pesquisa da visão de futuro.

Questões	SIM	NÃO
São conhecidas as metas de vendas para o atual e próximo semestre?		X
Os gerentes das áreas reúnem-se formalmente para discutir assuntos pertinentes a cada uma de suas áreas?		X
São propostas freqüentemente idéias para melhoria do desempenho das atividades gerenciais?	X	
Quando idéias de melhoria são propostas, a diretoria promove sua efetivação ?		X
Quando idéias de melhoria são propostas, as respectivas áreas promovem sua efetivação ?		X
São divulgados os números atuais de vendas e faturamento ?		X
Existe algum programa formal de aprimoramento profissional ?		X
Existe uma preocupação com questões críticas e urgentes dos clientes ?	X	
Existe uma preocupação em entregar o resultado do trabalho com qualidade?	X	
São conhecidas as necessidades imediatas e de médio prazo dos clientes ?	X	

Os principais pontos identificados nas entrevistas sobre a visão de futuro, são descritos a seguir:

- Todos responderam afirmativamente, quando perguntados sobre se haviam proposto alguma idéia para melhoria ao desempenho do trabalho em sua área.
- Todos responderam afirmativamente com relação ao não retorno da direção da empresa para suas idéias de melhorias e de não haver instrumentos que permitissem registrar e monitorar as idéias e sua eventual aplicação na EOE.
- Todos responderam negativamente quando perguntados se sabiam as metas de vendas, faturamento ou crescimento da EOE para o ano atual e próximos 3 anos.
- Nenhum dos entrevistados tinha clara e definida uma política que permitisse seu crescimento e aprimoramento profissional.
- Todos os entrevistados eram cientes da política de entregar os produtos e serviços com qualidade aos clientes, e das metas dos mesmos com horizonte de até 12 meses, ou seja:
 - ✓ Entregar produtos e serviços aderente aos requisitos e livre de defeitos;
 - ✓ Agilidade no atendimento e nas respostas para questões comerciais, projetos e suporte técnico;
 - ✓ Entender questões críticas operacionais dos clientes com critério e senso de urgência que envolvam direta e indiretamente o SPE.

Percebe-se claramente que a EOE tem uma visão de futuro no nível operacional com foco nos clientes apenas, onde a abordagem de “o que devemos fazer hoje para que o cenário futuro do cliente se concretize” está presente. As idéias propostas para a melhoria do desempenho das atividades dos gerentes não são levadas a cabo justamente pela falta de uma ferramenta que seja de conhecimento de todos e possibilite medição e acompanhamento. Sente-se a falta de um “*regente*” que com espírito de liderança, motive o atingimento de metas previamente estabelecidas.

Fica claro que a EOE tem preocupação com as questões táticas e operacionais dos clientes, no entanto não há perspectiva para ações futuras seja no curto, médio e longo prazo, na criação de novos cenários. Inexiste uma forma que permita a antecipação aos fatos, que encante o cliente.

4.2.2 Questões para os objetivos específicos (entregável 7 parte 1)

Para cada objetivo específico descrito na seção 4.1.5, existem questões a serem desenvolvidas neste tópico, que permitem um melhor direcionamento desta pesquisa, além de favorecer o registro de seus resultados assim como seus respectivos esclarecimentos.

Algumas das questões demandaram pesquisas junto a fornecedores e clientes, as quais foram realizadas por 2 estagiários contratados especificamente para este fim.

Nas sub-seções seguintes são construídas as questões de apoio para desdobramento de cada objetivo específico.

4.2.2.1 Definição da abordagem do negócio

Cabe comentar neste ponto do trabalho que nas primeiras entrevistas, a gerência comercial havia identificado que a principal razão da queda das vendas é motivada pela baixa diversidade de produtos complementares ao SPE ofertados pela EOE. Dessa forma, foram elaboradas 3 questões para atendimento a este objetivo, as quais tem como principal referencial o modelo das pressões competitivas de Porter (1989), descrito na *Figura 1-5 Análise das forças competitivas nos negócios* (PORTER, 1989)

- **Questão A:** Aumento da oferta de novos produtos e serviços.
 - ✓ A configuração de novos produtos e serviços para o SPE, consiste em agregar valor ao mesmo através de produtos complementares, adquiridos de outros fornecedores, pois não

existe intenção da EOE ser fabricante de tais produtos. Neste sentido uma lista de produtos complementares foi elaborada.

Sob esta análise foram pesquisados fornecedores conforme a *Tabela 4-1 Produtos complementares categorizados*.

Tabela 4-1 Produtos complementares categorizados

Fornecedor	Categoria	Produtos Complementares
A	Cartões de identificação	1- Personalização de cartões de identificação (*)
B	Cartões de identificação	2-Cartões com tecnologia por aproximação - RFID
C	Equipamentos	3-Leitores RFID
C	Equipamentos	4-Placas controladoras de catracas e destrave de portas
C	Equipamentos	5-Relógios de ponto eletrônico
D	Equipamentos	6-Catracas para marcação de ponto
E	Acessórios p/ catraca	7-Displays, teclados, placas lógicas

(*) a personalização de cartões permite a impressão de foto do colaborador, logotipo da empresa, e demais informações normalmente impressas na frente e verso do cartão.

- **Questão B:** Preferência dos clientes na aquisição de produtos complementares da EOE.

De acordo com Venkatraman (1994), o aumento de competitividade pode ter como principal causa o aumento da oferta de produtos e serviços, por este motivo, decidiu-se realizar uma pesquisa junto as grandes empresas clientes da EOE, com objetivo de identificar esta possibilidade e também pela maior probabilidade de realização de negócios e seus respectivos volumes. As pequenas empresas não foram consultadas, por

uma questão de causarem baixo impacto no eventual aumento do nível faturamento no curto prazo.

A seguinte pergunta foi feita aos responsáveis pela compra de produtos e serviços nos clientes da EOE, relacionados ao sistema de ponto eletrônico:

Dos quatro produtos constantes do quadro abaixo, quais deles a sua empresa solicitaria uma proposta comercial em até 45 dias ?

Os resultados da pesquisa estão abaixo representados, onde o “X” representa a intensão de compra por tipo de empresa. Somente os produtos 1, 2, 5 e 6, constantes da *Tabela 4-2 Preferência dos clientes nos produtos complementares* fizeram parte da pesquisa e tiveram suas descrições alteradas para melhor caracterização junto ao cliente final.

Tabela 4-2 Preferência dos clientes nos produtos complementares

<i>Tipo de Empresa</i>	<i>Produtos Complementares</i>			
	<i>1-Personalização de cartões</i>	<i>2-Cartões RFID</i>	<i>5-Relógio para ponto eletrônico</i>	<i>6-Catracas para marcação de ponto</i>
Pública - TI	X		X	X
Pública - Serviços	X		X	
Prefeituras	X	X	X	
Supermercados	X		X	
Gás e Petróleo	X		X	X
Seguradoras	X	X	X	
Indústrias	X	X	X	
Telecomunicação	X	X		X
Hospitais	X		X	
Construtoras	X		X	

Uma informação relevante para esta pesquisa, é que todas as empresas sem exceção manifestaram interesse na compra de pelo menos 3 produtos complementares. Destaque deve ser dado para a empresa de telecomunicação em sua divisão de atendimento a clientes, que possui 34.740 colaboradores e 20% de rotatividade, caracterizando uma

oportunidades para os produtos complementares 1 – personalização de cartões e 2-cartões RFID.

- **Questão C:** Mapeamento de produtos e serviços dos principais concorrentes, buscando um posicionamento estratégico.

O fato da EOE estar no mercado de ponto eletrônico desde 1996, fez com que a identificação dos 5 principais concorrentes fosse bastante rápida. Foram levadas em consideração empresas com mais de 5 anos no mercado de ponto eletrônico, as quais, indistintamente comercializam :

- os produtos contantes da *Tabela 4-1 Produtos complementares categorizados*, incluindo o próprio SPE.
- solução para monitoramento e controle de acesso, sem as funcionalidades de cálculo de ponto, a qual passaremos a identificar neste trabalho como SCA – Sistema de Controle de Acesso. Suas principais funcionalidades são destacadas a seguir:
 - ✓ Cadastramento de visitantes, temporários, prestadores de serviços.
 - ✓ Para visitantes e temporários, armazenamento de foto.
 - ✓ Cadastramento de cartões provisórios, utilizados quando do esquecimento do cartão original pelos colaboradores e em períodos de administração, onde os cartões não foram ainda confeccionados.
 - ✓ Comunicação na modalidade real-time, ou seja, sem necessidade de envio e captura de dados das catracas.
 - ✓ Interface para equipamentos destrave de portas e cancelas utilizadas em estacionamento de veículos.

4.2.2.2 Lidar com fatores impeditivos para o posicionamento estratégico

Identificou-se durante as atividades de pesquisa, que tanto a área de suporte técnico como a área comercial são carentes de um direcionador, ou seja, quais mercados devem ser atingidos qual abordagem deve orientar as ações, em especial, da área comercial. A *Figura 1-4 Análise estratégica nos negócios* (Fonte: PORTER, 1989) no CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO, propõe um modelo para orientação estratégica, base para as questões seguintes.

Questão D: Definir a orientação da EOE, a saber: custo total / diferenciação / enfoque.

A flexibilidade e características do SPE assim como a diversidade de empresas clientes, não o configura para atender um ou mais mercados específicos somente. Ou seja, qualquer empresa que tenha necessidade de controlar a frequência de seus colaboradores pode utilizar-se do produto. Um dos pontos identificados e importantes para garantia da competitividade, é a complexidade de controles exigidos no SPE pelas empresas cliente, que podem ter a comercialização com base no custo total ou diferenciação (PORTER, 1991). Esta dualidade é percebida pela EOE que comercializa o SPE para empresas de diferentes portes e mercados.

Quão maior for a empresa cliente em termos de número de funcionários ou quantidade de funcionalidades exigidas, em especial as relacionadas com a diversidade e complexidade dos horários de trabalho dos colaboradores da empresa cliente, maior também será a percepção de valor agregado. Neste sentido este pode ser um outro fator para caracterização da abordagem por diferenciação.

- **Questão E:** Mapear o nível de dependência de fornecedores.

A *questão A*, clarificada pela *Tabela 4-1 Produtos complementares categorizados* apresentou o resultado da pesquisa para configurar produtos complementares com objetivo de agregar valor ao SPE.

Todavia sob a análise de uma futura comercialização desses produtos, identificou-se graus variados de dependências dos fornecedores, os quais foram registrados em três níveis a saber:

- ✓ Alto grau de dependência: o produto é fornecido por até dois fornecedores.
- ✓ Médio grau de dependência: o produto é fornecido por 3 fornecedores.
- ✓ Baixo grau de dependência: o produto é fornecido por mais de 3 fornecedores.

A Tabela 4-3 Grau de dependência dos fornecedores, identifica o grau de dependência por categoria de fornecedor e seus respectivos produtos complementares.

Tabela 4-3 Grau de dependência dos fornecedores

Tipo do Fornecedor	Categoria	Produtos Complementares	Grau de dependência
A	Cartões de identificação	1- Personalização de cartões de identificação (*)	Baixo
B	Cartões de identificação	2-Cartões com tecnologia por aproximação - RFID	Médio
C	Equipamentos	3-Leitores RFID	Médio
C	Equipamentos	4-Placas controladoras de catracas e destrave de portas	Alto
C	Equipamentos	5-Relógios de ponto eletrônico	Baixo
D	Equipamentos	6-Catracas para marcação de ponto	Médio
E	Acessórios p/ catraca	7-Displays, teclados, placas lógicas	Baixo

- **Questão F:** Criar facilidades exclusivas e outros mecanismos para garantir a conquista de novos clientes.

A percepção da equipe de trabalho da EOE, em especial da gerência de suporte técnico, pois tem um relacionamento mais constante com as

empresas clientes, é que estes preferem relacionar-se com um número reduzido de fornecedores para todos os componentes da solução de ponto eletrônico.

Para constatar a veracidade desta percepção todas as empresas clientes de grande porte (39 no total das grandes empresas) e 125 empresas clientes de pequeno e médio portes (23% do total de pequenas e médias empresas clientes da EOE), conforme classificação do *Quadro 4-2 Distribuição das Receitas de 1999 a 2006*, foram consultadas para responder a 4 perguntas conforme a seguir:

Levando-se em consideração notas de 1 a 5 onde:

1-não é importante; 2-pouco importante; 3-importante; 4-muito importante; 5-imprescindível;

Qual nota deve ser atribuída se sua empresa estivesse adquirindo hoje uma solução de ponto eletrônico para cada uma das perguntas abaixo:

1. Suporte técnico fora do horário comercial em períodos de fechamento da folha de pagamento;

Compra de relógios de ponto/catracas com o mesmo fornecedor que o SPE;

Compra de cartões de identificação com o mesmo fornecedor que o SPE;

Serviços de manutenção preventiva e corretiva em relógios de ponto eletrônico / catracas de ponto eletrônico, com o mesmo fornecedor que o SPE;

Para as grandes empresas os resultados foram coletados e tabulados e estão demonstrados na *Figura 4-4 Importância de produtos e serviços adicionais ao SPE (Grandes Empresas)* a seguir:

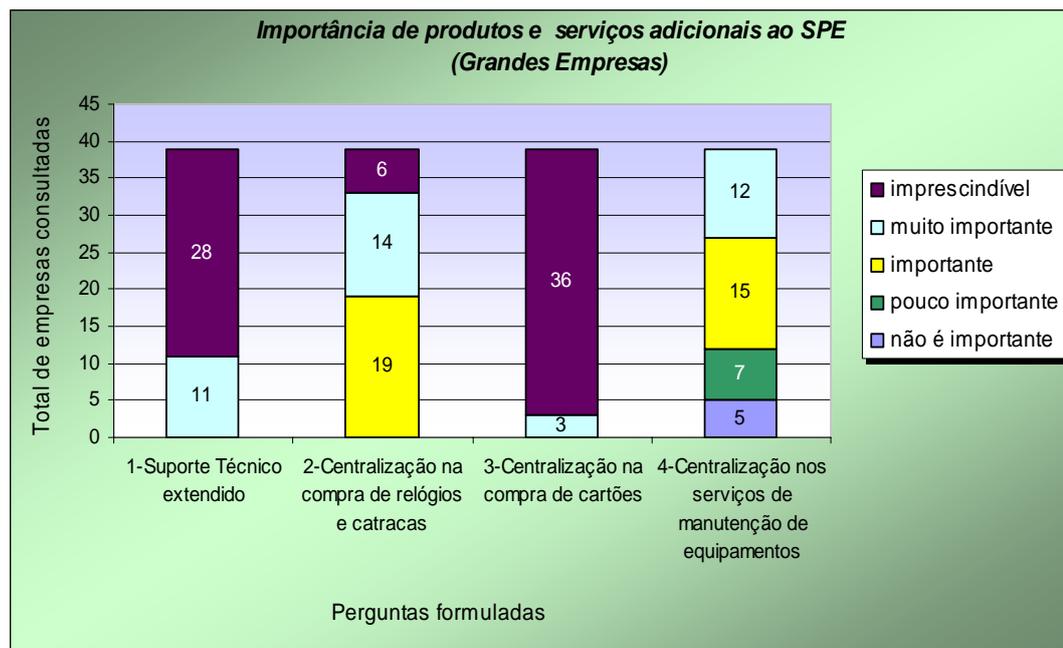


Figura 4-4 Importância de produtos e serviços adicionais ao SPE (Grandes Empresas)

Observou-se que para 92% das grandes empresas, ou seja, 36 das 39 empresas consultadas, que a compra de cartões de identificação, seria *imprescindível*. Todas as empresas sem exceção reclamaram que seus fornecedores atuais (software, relógio e cartão) não conseguem chegar a uma solução rápida quando o cartão não é reconhecido quando da tentativa de registrar o ponto. Constata-se também que o serviço de suporte técnico estendido é *imprescindível* para 28 empresas. É *importante* para as grandes empresas terem um único fornecedor para compra e manutenção de relógios e catracas de ponto eletrônico, que representou 72% e 39% respectivamente.

De forma análoga, as pequenas e médias empresas também foram consultadas e o resultado está representado na *Figura 4-5 Importância de produtos e serviços adicionais ao SPE (pequenas e médias empresas)*.

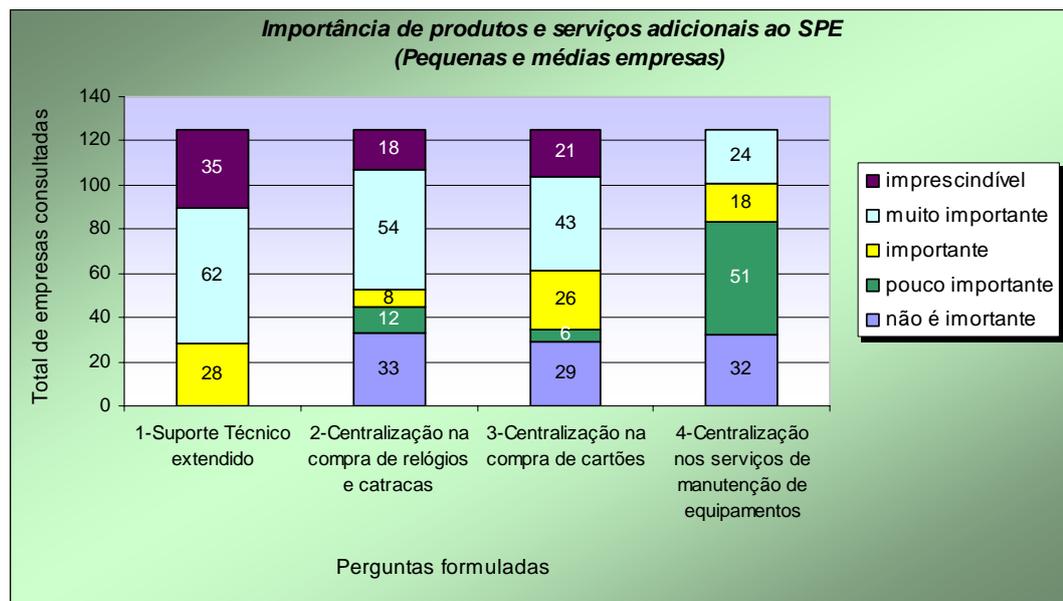


Figura 4-5 Importância de produtos e serviços adicionais ao SPE (pequenas e médias empresas)

Nas pequenas e médias empresas, se estas fossem comprar produtos e serviços para automação do ponto eletrônico, destaca-se que é *muito importante*, o serviço de suporte técnico estendido, assim como a centralização da compra de relógios e catracas ponto e também de cartões de identificação. Por outro lado *não é importante ou pouco importante* a centralização dos serviços de manutenção de equipamentos para registro do ponto automatizados. Para 35 das 125 empresas consultadas, ou seja, 28% do total é imprescindível o serviço de suporte técnico estendido, sendo que este serviço, único na pesquisa para pequenas e médias empresas, não obteve nenhuma nota 1 ou 2 (*não é importante, pouco importante respectivamente*).

- **Questão G:** Estabelecer iniciativas para que produtos dos concorrentes não sejam produtos substitutos.

O *Quadro 4-3 Evolução da concorrência*, demonstrou o crescimento da concorrência EOE desde 2005 até o 1º. Semestre de 2008, em termos de surgimento de novas empresas, ou seja, de empresas entrantes. Neste período, após detalhamento da pesquisa que deu origem ao quadro acima citado, verificou-se que das 21 empresas concorrentes, todas sem exceção

comercializam relógios de ponto eletrônico com leitura biométrica (impressão digital). Destas, apenas 3 empresas possuem desenvolvimento próprio de seu SPE, sendo que as demais (18 empresas) o comercializam em regime de parceria com as 3 primeiras ou outras empresas.

4.2.2.3 Estabelecer critérios que configurem novos produtos e serviços

Quando da decisão das empresas compradoras de produtos e serviços pela automação do controle de ponto, o SPE é apenas um dos componentes. Por esta razão, comercializar novos produtos e serviços tendem a aumentar as chances de venda do próprio SPE, assim como de outros produtos e serviços como foi visto até este ponto do trabalho. Kaplan & Norton (1997) afirmam que um dos três temas estratégicos da perspectiva financeira seja o crescimento do *mix* de receita, através da ampliação da oferta de produtos e serviços, assim como na alteração deste mix. Outro fator importante para Kaplan & Norton (1997) ainda com base na perspectiva financeira é a redução dos custos indiretos, possível neste caso com o mínimo esforço de vendas, aproveitando os então clientes da EOE. Isso é possível, pois a 1ª. etapa do ciclo de venda já está cumprida, ou seja, os contatos com os responsáveis pelas compras das empresas clientes estão identificados.

As questões seguintes irão permitir um análise para o estabelecimento de critérios para a oferta de novos produtos e serviços, aos atuais clientes da EOE e ao mercado.

- **Questão H:** Entender quais fatores podem influenciar positivamente os clientes na aquisição de novos produtos e serviços da EOE.

De forma análoga a questões anteriores, decidiu-se consultar 164 empresas que participaram da pesquisa descrita anteriormente na **questão F**, que agora respondem a seguinte pergunta:

Qual é o fator que melhor caracteriza a satisfação de sua empresa com relação a EOE ?

Por uma questão de organização do trabalho a pesquisa referente as questões F e H são apresentadas separadamente, embora tenham sido realizadas com os clientes em um mesmo momento.

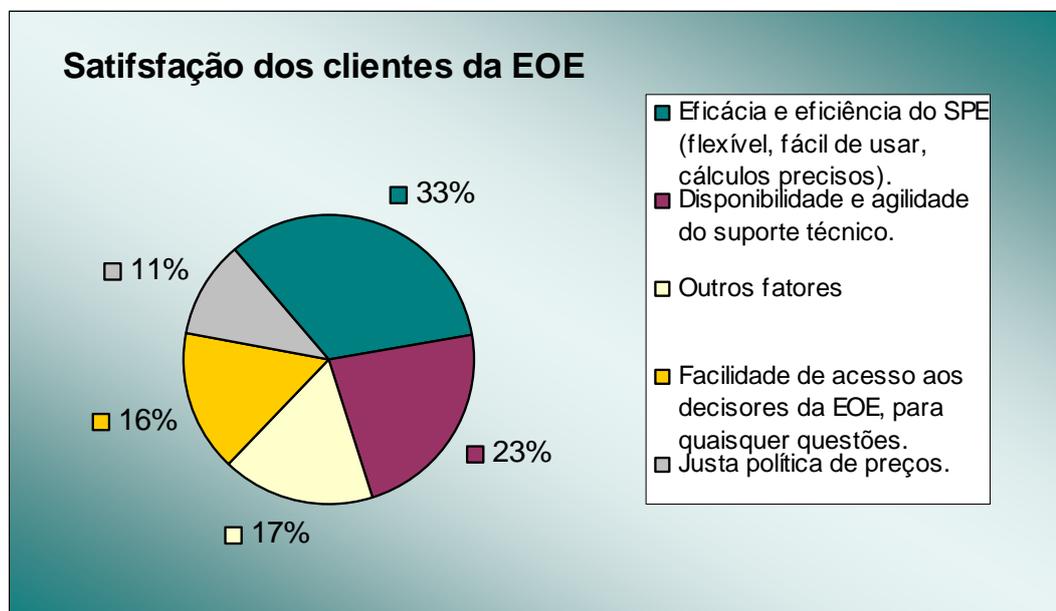


Figura 4-6 Fatores de satisfação dos clientes da EOE

Observando a *Figura 4-6 Fatores de satisfação dos clientes da EOE*, pode-se afirmar que a qualidade percebida pelo cliente do SPE é significativa, pois representa 56% do total das respostas, sendo que 33% representa a eficácia e eficiência do SPE, e 23% para a disponibilidade e agilidade do suporte técnico. Estes indicadores como todos os demais, ou seja, 17% referente a outros fatores (ética, pontualidade nos compromissos, responsabilidade, etc), 16% para a facilidade de relacionamento, e 11% para uma política de preços, entende-se que questões relacionadas ao produto e serviço em si, são os que causam maior satisfação para os clientes atuais.

- **Questão I:** Formar parcerias e/ou alianças estratégicas com fornecedores de produtos complementares.

De acordo Thompson Jr. & Strickaland III (2004), alianças estratégicas devem ser formadas com parceiros cujos produtos e mercados se complementam. Neste sentido entende-se que uma empresa parceira com alta sinergia e bons resultados passados, é uma forte candidata para

formação de uma aliança estratégica. Para um melhor entendimento do significado de parceria e aliança estratégica, a luz da revisão bibliográfica realizada nesta pesquisa, decidiu-se conceituá-las no contexto da EOE.

Parceria: para viabilização de um negócio, a EOE indica uma empresa que comercializa produtos complementares para clientes finais, objetivando a comercialização única e exclusiva do SPE. De forma análoga empresas que comercializam produtos complementares ao SPE indicam a EOE para clientes finais. Neste cenário não há qualquer remuneração ou comissionamento pelas vendas.

Aliança estratégica: empresas parceiras estabelecem uma política comercial, seja através de comissionamento pelas vendas realizadas ou preços diferenciados para comercialização de seus produtos, assim como condições especiais para produtos em demonstração nos clientes, *show-room*, e kits para integração entre equipamentos e desenvolvimento de funcionalidades para o SPE. Uma aliança estratégica pode ser unidirecional ou bidirecional, ou seja, a comercialização de produtos complementares para clientes finais pode ser realizada somente pela EOE ou também pela empresa que compõe a aliança estratégica. Em suma, uma aliança estratégica, além de ser estratégica, pois o valor agregado aos produtos quando comercializados de forma conjunta e coordenada por si só já agrega mais valor à solução ofertada, deve permitir uma vantagem comercial.

Conceituados os termos parceria e aliança estratégica o grupo de trabalho chegou a conclusão que existem inúmeros parceiros e nenhuma aliança estratégica formada. Percebeu-se também que invariavelmente os produtos 2, 3, 4, 5 e 6 constantes da *Tabela 4-3 Grau de dependência dos fornecedores*, integrante da **questão E**, caracterizam produtos comercializados em parceria.

Questão J: Formação de parcerias e/ou alianças estratégicas com outras empresas.

De forma análoga a **questão 1**, esta questão aborda o tema parcerias e alianças estratégicas, só que com foco em outras empresas, não caracterizando-as ou configurando cenários de concorrência a saber:

- ✓ Empresas que desenvolvem e / ou implantam soluções ERP.
- ✓ Empresas que desenvolvem e / ou implantam soluções de folha de pagamento.
- ✓ Outras empresas produtoras de software.
- ✓ Empresas especializadas em segurança, com solução de SCA apenas.
- ✓ Empresas de engenharia, segurança patrimonial (alocação de RH) – gancho par seções seguintes.

4.2.2.4 Traduzir a estratégia em termos operacionais

Rezende (2003) ressalta que monitorar e fazer ajustes no planejamento estratégico tornou-se crítico, pois:

“Mais importante do que apenas formular e implementar estratégias, a capacidade de monitorar e fazer ajustes tornou-se crítica hoje em dia em função de um cenário geral mais turbulento, carregado de incertezas e com níveis crescentes de competitividade”

Através do BSC, as organizações podem definir claramente os processos críticos que contribuem para a consecução dos objetivos estratégicos e administrá-los eficazmente. No CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA, a *Figura 2-3 Balanced Scorecard - Tradução da estratégia operacional* (Fonte:KAPLAN & NORTON, 1997), sugere a estruturação de um BSC. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa, e focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas como já foi visto: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Esta seção irá apresentar quatro questões, cada qual endereçando as quatro perspectivas lá descritas.

Questão K: Perspectiva financeira.

Na grande maioria das organizações, temas financeiros como aumento de receita, melhoria dos custos e da produtividade, incremento da utilização dos ativos e redução dos riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do *scorecard*. Os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard* (KAPLAN & NORTON, 1997). Para clarificar a estratégia empresarial e seu relacionamento com temas estratégicos, Kaplan & Norton (1997) sugerem uma matriz para medição dos temas financeiros conforme abaixo:

Quadro 4-5 Medição dos Temas Financeiros Estratégicos, adaptado de KAPLAN & NORTON, (1997)

		Temas Estratégicos		
		Aumento e <i>Mix</i> de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da EOE	Crescimento	1-Aumento das Vendas, 2-Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes	Receita / Funcionário	Investimento e P&D
	Sustentação	1-Fatias de clientes e contas alvo, 2-Vendas Cruzadas, 3-Percentual de receita (novas aplicações)	Taxas de redução de custos.	Índices de Capital de Giro
	Colheita	1-Lucratividade por cliente e produto, 2-Percentual de clientes não lucrativos	Custos Unitários (por unidade de produção)	Rendimento

Os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente em cada fase do ciclo de vida de uma empresa, caracterizada por três fases, a saber:

- ✓ Crescimento: normalmente as empresas nesta fase possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento.

O objetivo financeiro para esta fase serão os percentuais de crescimento de receita e aumento de vendas.

- ✓ Sustentação: os objetivos financeiros nesta fase estão relacionados a lucratividade, e tem como principal medida a margem líquida sobre as vendas.
- ✓ Colheita: é dada ênfase ao fluxo de caixa, pois os investimentos já foram feitos no passado.

Para as três fases acima descritas, vincula-se então três estratégias com o mesmo nome, que poderão ser aplicadas ou não, dependendo do momento de cada empresa (KAPLAN & NORTON, 1997). Verifica-se também que para cada uma destas estratégias existem três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial:

- ✓ Crescimento e mix de receita: refere-se à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor agregado, e a modificação dos preços de produtos e serviços.
- ✓ Redução de custos e melhoria de produtividade: referem-se a iniciativas no sentido de baixar os custos diretos de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e compartilhar recursos.
- ✓ Utilização de ativos: tentativa de reduzir os níveis de capital de giro necessários para sustentar um determinado volume e *mix* de negócios.

Questão L: Perspectiva dos clientes.

Na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercados nos quais desejam competir, e alinham suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes: participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade. Além de aspirarem a satisfazer e encantar os clientes, traduzem suas declarações de missão e estratégia em objetivos específicos

baseados no mercado e nos clientes. Empresas que tentam ser tudo para todo o mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém. De acordo com Kaplan & Norton (1997) estas medidas podem ser agrupadas em uma cadeia formal de relações de causa e efeito e está representada na *Figura 4-7 A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais*, adaptado de KAPLAN & NORTON, (1997).

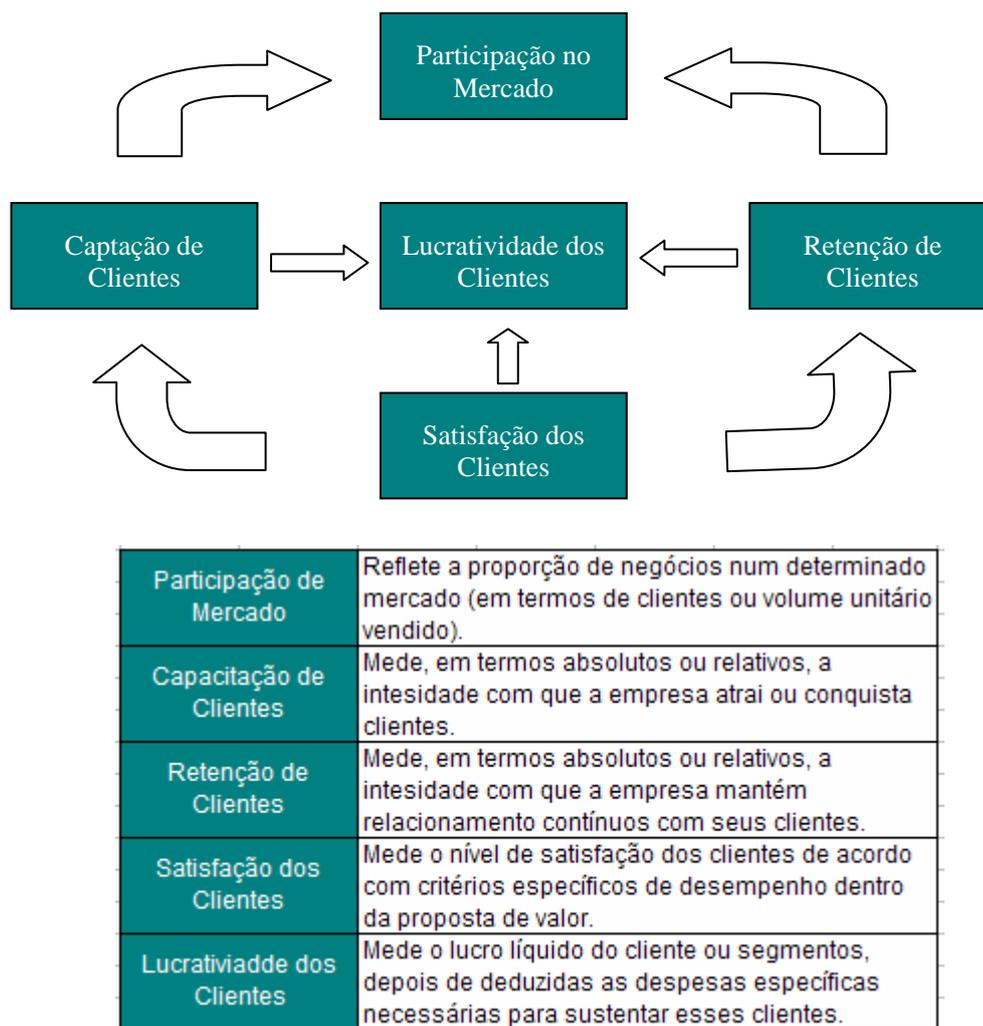


Figura 4-7 A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais, adaptado de KAPLAN & NORTON, (1997)

Questão M: Perspectiva de processos internos.

Embora cada empresa use um conjunto específico de processos para criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros, constata-se uma cadeia de valor genérica que serve como modelo para construção da perspectiva dos processos internos. A *Figura 2-4 Perspectiva processos*

internos –cadeia de valores genérica (Fonte: KAPLAN & NORTON, 1997) no CAPÍTULO 2- REVISÃO DA LITERATURA, ilustra a cadeia de valor genérica para a perspectiva dos processos internos, no qual destacam-se três macro-processos a saber:

- ✓ O processo de Inovação: garante a pesquisa de necessidades emergentes ou latentes dos clientes e cria os produtos ou serviços que atenderão estas necessidades;
- ✓ O processo de operações: cria a oferta dos produtos e serviços aos clientes;
- ✓ O processo de pós-venda: reúne todas as atividades relacionadas para garantia da satisfação dos clientes após a entrega de produtos e serviços.

Destacam-se neste particular a excelência operacional e a redução dos custos nos processo de produção e prestação de serviços, pois constituem metas importantes para atingimento dos objetivos estratégicos.

Questão N: Perspectiva de aprendizado e crescimento

De acordo com Kaplan & Norton (1997), os objetivos da perspectiva aprendizado e crescimento é fornecer a infra-estrutura (pessoal, sistemas e procedimentos) que possibilite a consecução dos objetivos das outras três perspectivas. Neste sentido destacam-se três categorias e seus indicadores a saber:

- ✓ Capacidades dos funcionários: “as idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização”. Por esta razão é que os funcionários das organizações precisam cada vez mais entender melhor os caminhos que sua organização está seguindo e irá seguir, além de terem identificadas quais capacidades precisam ter para cumprimento dos objetivos estratégicos. Seus indicadores são:

satisfação, produtividade, atualização de competências e nível de reciclagem (carência de habilidades).

- ✓ Capacidades dos sistemas de informação: os funcionários do setor de operações necessitam de um *feedback* rápido, oportuno e preciso sobre o produto que foi entregue ou o serviço que foi prestado, para que sustentem programas de melhoria para eliminação sistemática dos defeitos e excessos de custo, tempo e desperdício. Seu indicador com relação as informações da empresa e do cliente são: disponibilidade x necessidades previstas,
- ✓ Motivação e alinhamento: funcionários habilitados com bom nível de acesso as informações, só contribuirão para o sucesso organizacional se tiverem liberdade para decidir ou agir. Por isso o clima organizacional para motivação e a iniciativa dos funcionários tem significativa importância nesta perspectiva. Seus principais indicadores são: sugestões apresentadas e implementadas, alinhamento individual e organizacional, desempenho da equipe.

As questões apresentadas neste ponto da pesquisa, agem como ferramentas para estruturar um diagnóstico, e também para proposição de ações. Os critérios para a tomada de decisão para levar a cabo ou não as ações, assim como sua análise, são discutidos mais adiante na *seção 4.3 Apresentação dos resultados da pesquisa – fase 3 (ação)*.

A questão N, encerra a *seção 4.2.2 Questões para os objetivos específicos (entregável 7 parte 1)*, e para uma melhor visualização o *Quadro 4-6 Questões elaboradas para os objetivos específicos da pesquisa* as resume.

Quadro 4-6 Questões elaboradas para os objetivos específicos da pesquisa

Definição da abordagem de negócio.	
Objetivo Específico 1	<p>Questão A - Aumento da oferta de produtos e serviços.</p> <p>Questão B - Preferência dos clientes na aquisição dos produtos e serviços da EOE.</p> <p>Questão C - Mapeamento produtos e serviços dos concorrentes, para posicionamento estratégico.</p>
Lidar com fatores impeditivos para o posicionamento estratégico.	
Objetivo Específico 2	<p>Questão D - Definir a orientação da EOE, a saber: custo total / diferenciação / enfoque.</p> <p>Questão E - Mapear o nível de dependência de fornecedores.</p> <p>Questão F - Criar facilidades exclusivas e outros mecanismos para garantir novos clientes.</p> <p>Questão G - Estabelecer iniciativas para que produtos dos concorrentes não sejam substitutos.</p>
Estabelecer critérios para configuração de novos produtos e serviços.	
Objetivo Específico 3	<p>Questão H - Entendimento dos fatores que influenciam a preferência dos clientes pela EOE.</p> <p>Questão I - Formação de parcerias e/ou alianças estratégicas com fornecedores.</p> <p>Questão J - Formação de parcerias e/ou alianças estratégicas com outras empresas.</p>
Traduzir a estratégia em termos operacionais	
Objetivo Específico 4	<p>Questão K - Perspectiva Financeira.</p> <p>Questão L - Perspectiva dos Clientes.</p> <p>Questão M - Perspectiva Processos Internos.</p> <p>Questão N - Perspectiva Crescimento e Aprendizado</p>

4.2.3 Resultados obtidos referentes as questões (entregável 7 parte 2)

Cabe neste ponto da pesquisa após análise das questões elaboradas, a proposição de ações para cada objetivo específico da pesquisa efetivamente, ou seja, quais passos a EOE poderá seguir para garantir maior competitividade. Esta análise foi elaborada pela equipe de trabalho, cujo resultado é apresentado nas sub-seções seguintes.

4.2.3.1 Definição da abordagem do negócio

Ações propostas (questão A):

1. Para cada um dos fornecedores identificados, sugere-se obter um detalhamento maior sobre os produtos ofertados como: catálogo de produtos, política de preços para revendedores, formas de pagamento e quantidade mínima de compra se houver. Estas informações são objeto de análise para ações futuras.

Ações propostas (questão B):

2. Priorização dos produtos complementares pesquisados junto aos clientes, em função da demanda observada.

Ações propostas (questão C):

3. Concepção de aplicativo para controle de acesso, que contemple no mínimo as funcionalidades acima descritas.
4. Comercialização de produtos complementares conforme *Tabela 4-1 Produtos complementares categorizados*.

4.2.3.2 Lidar com fatores impeditivos para o posicionamento estratégico**Ações propostas (questão D):**

5. Caracterizar a orientação da EOE no custo total escalonado para todas as empresas cliente, no tocante as licenças de uso do SPE apenas, utilizando o conceito de versões, ou seja, diferentes agrupamentos de funcionalidades.
6. Adotar uma abordagem com foco na diferenciação, ou seja, praticar preços mais elevados, para empresas com mais de 500 colaboradores para os serviços agregados de customização, treinamento e implantação, e também praticar um preço mais elevado para uma versão do SPE que contemple todas as funcionalidades.

Ações propostas (questão E):

7. Comercializar no curtíssimo prazo produtos com baixo grau de dependência dos fornecedores.
8. Estruturar no curto prazo políticas para formar parcerias / alianças estratégicas, para produtos com médio e alto grau de dependência dos fornecedores.

Ações propostas (questão F):

9. Analisando as respostas das 4 perguntas para as grandes, e pequenas e médias empresas, o único produto/serviço que não seria relevante, face aos resultados das demais perguntas é a manutenção de catracas e relógios de ponto. Neste sentido a ação proposta é que, exceto este último, que os demais produtos e serviços passem a ser ofertados ao mercado criando facilidades e mecanismos para a conquista de novos clientes.

Ações propostas (questão G):

10. Para que os produtos dos concorrentes não sejam produtos substitutos aos da EOE, além das ações propostas na **questão F**, sugere-se a comercialização de relógios de ponto biométrico.

11. Deve-se utilizar como argumento de vendas o fato da EOE ser a desenvolvedora do SPE, conferindo agilidade nas customizações e baixo nível de erros e defeitos.

4.2.3.3 Estabelecer critérios que configurem novos produtos e serviços**Ações propostas (questão H):**

12. Manter o nível de satisfação dos clientes, mesmo em situações de aumento da oferta de produtos e serviços pela EOE.

Ações propostas (questão I):

13. Rever o conceito de parceria, tendo como principal meta obter vantagens competitivas com relação aos concorrentes.

14. Para parceiros com bom volume de indicação (no mínimo duas indicações mensais) de produtos da EOE, analisar a possibilidade de formar uma aliança estratégica.

Ações propostas (questão J):

15. Conduzir pesquisa em campo de quais outras empresas dos tipos sugeridos, tem interesse na formação de parceria e (AE).

4.2.3.4 Traduzir a estratégia em termos operacionais**Ações propostas (questão K):**

16. De acordo com o *Quadro 4-5 Medição dos Temas Financeiros Estratégicos, adaptado de KPALAN & NORTON, (1997)*, onde os indicadores estratégicos estão propostos, estabelecer objetivos e indicadores para a perspectiva financeira.

Ações propostas (questão L):

17. Estabelecer objetivos, indicadores, para a perspectiva dos clientes.

Ações propostas (questão M):

18. Estabelecer objetivos, indicadores para a perspectiva de processos internos.

Ações propostas (questão N):

19. Estabelecer objetivos, indicadores para a perspectiva de crescimento e aprendizado.

Com a proposta de 19 ações às questões elaboradas, encerra-se a descrição detalhada do entregável 8 e a fase 2 da pesquisa.

4.3 Apresentação dos resultados da pesquisa – fase 3 (ação)

Com base nas questões formuladas, sua discussão e proposição de ações, conforme seção 4.2 *Pesquisa Aprofundada – fase 2*, apresentar-se-ão a seguir os critérios adotados para a tomada de decisão para efetivação das ações e seus respectivos resultados. Tais ações, conforme preconiza a pesquisa-ação, contou com a participação efetiva da equipe de trabalho.

A implementação das ações utilizou a metodologia de projetos da EOE, que por questões de limitação deste trabalho não será aqui apresentada.

4.3.1 Cronologia das ações na EOE (entregável 8 parte 1)

Para evidenciar o momento em que iniciou-se a pesquisa, se comparando com o momento em que a EOE passou a orientar suas atividades para produto, elaborou-se um resumo dos principais marcos de 1996 até 2008, ano do início da pesquisa, os quais estão demonstrados na *Figura 4-8 Cronologia das ações na EOE*.

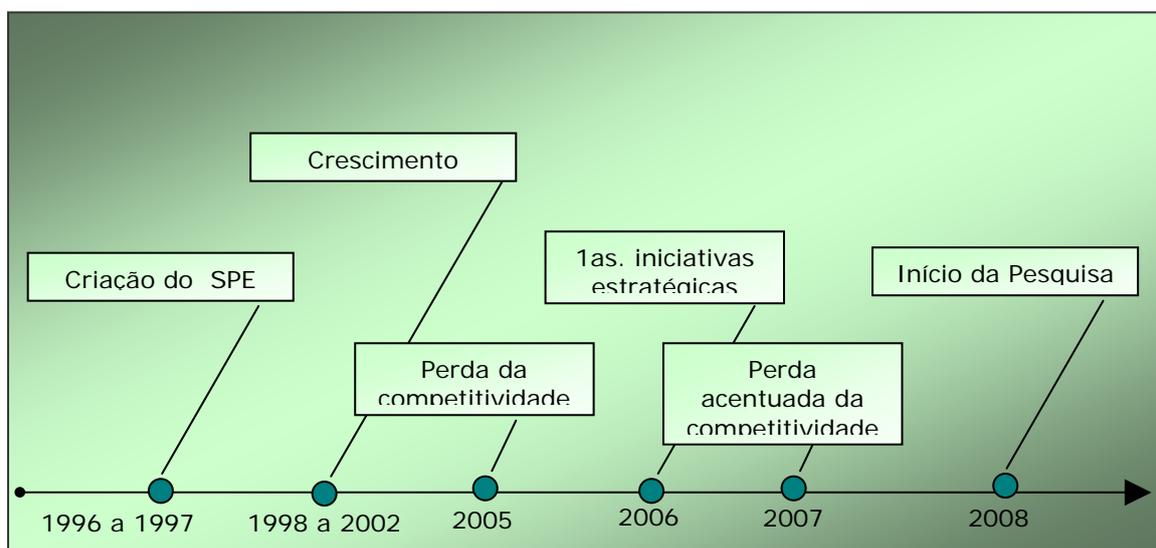


Figura 4-8 Cronologia das ações na EOE

Durante dois anos (1996 a 1997) a EOE direcionou esforços para a criação do SPE, que permitiu um crescimento da EOE de 1998 a 2002. De 2002 a 2005 percebe-se o início da perda da competitividade, o que motivou a EOE a tomar as primeiras ações estratégicas em 2006 sem efeitos que retomassem o crescimento percebido em 1998. No ano de 2007 houve uma perda acentuada da competitividade (maiores detalhes vide *Figura 4-2 Evolução do faturamento de 1995 a 2007*), que levou a EOE a iniciar esta pesquisa na tentativa de solução para a perda da competitividade no ano de 2008.

4.3.2 Ações priorizadas (entregável 8 - parte 2)

Após análise das 19 ações propostas, o grupo de trabalho decidiu pela implementação de todas as ações, em função da importância das mesmas para a EOE. Todavia, partindo da restrição de recursos necessários em função do esforço demandado para o projeto de implementação de tais ações as mesmas foram priorizadas e são demonstradas no *Quadro 4-7 Ações propostas priorizadas*.

Quadro 4-7 Ações propostas priorizadas

Objetivos Específicos	Questões	Ações Propostas	Facilidade	Urgência	Margem Líquida Estimada	Prioridade	
1 - Definição da abordagem de negócio	A	Aumento da oferta de produtos e serviços	1-Detalhe dos produtos dos fornecedores.	1	1	2	2
	B	Preferência dos clientes	2-Priorização dos produtos complementares pesquisados.	1	2	1	2
	C	Mapeamento dos produtos e serviços dos concorrentes	3-Concepção do SCA.	2	2	1	4
			4-Comercialização dos produtos dos concorrentes mapeados.	1	1	2	2
2-Lidar com fatores impeditivos para o posicionamento estratégico.	D	Definir a orientação da EOE: custo total / diferenciação / enfoque	5-Custo total escalonado para SPE.	1	1	1	1
			6-Foco na diferenciação para empresas +500 colaboradores.	1	1	1	1
	E	Mapear o nível de dependência dos fornecedores	7-Comercializar produtos com baixo grau de dependência do fornecedor.	1	1	3	3
			8-Estruturar políticas de parceria / AE, para produtos com médio/alto grau de dependência de fornecedores.	2	1	1	2
	F	Criar facilidades exclusivas e outros mecanismos para garantir novos clientes.	9-Ofertar além dos relógios e catracas de ponto e cartões de identificação, o serviço de suporte técnico estendido.	2	1	2	4
	G	Estabelecer iniciativas para que produtos dos concorrentes não sejam substitutos.	10-Comercialização de relógios de ponto biométrico.	2	1	1	2
			11-Reforçar o argumento da EOE ser a desenvolvedora do SPE.	1	1	3	3
3 - Estabelecer critérios para configuração de novos produtos e serviços.	H	Entendimento dos fatores que influenciam a preferência dos clientes pela EOE.	12-Manter o nível de satisfação dos clientes mesmo em situações de aumento da oferta de produtos e serviços pela EOE.	2	1	1	2
	I	Formação de parcerias e/ou alianças estratégicas com fornecedores.	13-Rever o conceito de parceria	1	1	1	1
			14-Parcerias podem tornar-se AE	1	2	1	2
J	Formação de parcerias e/ou alianças estratégicas com empresas de software.	15-Conduzir pesquisa para saber quais outras empresas dos tipos sugeridos, tem interesse na formação de parceria e (AE).	1	1	2	2	
4 - Traduzir a estratégia em termos operacionais	K	Perspectiva Financeira.	16-Estabelecer o <i>scorecard</i> da perspectiva financeira.	3	1	N/A	3
	L	Perspectiva dos Clientes.	17-Estabelecer o <i>scorecard</i> da perspectiva clientes.	3	1	N/A	3
	K	Perspectiva Processos Internos.	18-Estabelecer o <i>scorecard</i> da perspectiva processos internos.	3	2	N/A	6
	N	Perspectiva Crescimento e Aprendizado.	19-Estabelecer o <i>scorecard</i> da perspectiva crescimento e aprendizado.	3	2	N/A	6

Para melhor entendimento da priorização da implementação das ações, foi utilizado o seguinte método para atribuição de notas aos critérios:

Critério Facilidade:

1- não há necessidade de opção especializada externa à EOE.

2- pouco envolvimento de opinião especializada.

3- necessidade de envolvimento de opinião especializada.

Critério Urgência:

1- implementada a ação, trará resultados em até 15 dias.

2- implementada a ação, trará resultados de 16 a 30 dias.

3- implementada a ação, trará resultados após 30 dias.

Critério Margem líquida estimada:

1- implementada a ação, a margem líquida⁵ será acima de 50%.

2- implementada a ação, a margem líquida será de 41% a 50%.

3- implementada a ação, a margem líquida será de 25% a 40%. (*)

(*) ações com margens líquidas inferiores a 25% são descartadas.

Critério Prioridade = Facilidade X Urgência X Margem líquida estimada

As ações do objetivo específico 4 – Traduzir a estratégia em termos operacionais, possui o critério “margem líquida estimada” de difícil mensuração, pois seus resultados não traduzem efetivamente uma nota absoluta. Por esta razão o critério supra-citado não foi considerado para estabelecimento da prioridade e é desta forma calculado:

Critério Prioridade = Facilidade X Urgência

⁵ Margem líquida: É o resultado do valor faturado descontados os impostos e custos diretos como insumos, comissões sobre venda e custos de produção.

4.3.3 Modelo de implementação das ações prioritizadas (entregável 8 parte 3)

A implementação das ações prioritizadas seguiram a abordagem iterativa proposta por esta pesquisa conforme descrito na *Figura 3-1 Macro fluxo do roteiro de pesquisa*. em 3 ciclos. Em função do interesse do grupo de trabalho pela implementação de todas as ações, a pré-condição para transposição de ciclos é a existência de pelo menos dois resultados práticos significativos, os quais serão apresentados na seção 4.4 *Esclarecimento dos resultados – fase 4 (avaliação)*. O *Quadro 4-8 Ciclos das ações propostas prioritizadas* clarifica os ciclos das ações propostas e priorização estabelecida confere à equipe de trabalho uma ordenação lógica para implementação das mesmas.

Quadro 4-8 Ciclos das ações propostas prioritizadas

Ações Propostas	Facilidade	Urgência	Margem Líquida Estimada	Prioridade	
5-Custo total escalonado para SPE.	1	1	1	1	Ciclo 1
6-Foco na diferenciação para empresas +500 colaboradores.	1	1	1	1	
1-Detalhe dos produtos dos fornecedores.	1	1	1	1	
13-Rever o conceito de parceria.	1	1	1	1	
2-Priorização dos produtos complementares pesquisados juntos aos clientes.	1	2	1	2	
14-Parcerias podem tornar-se AE.	1	2	1	2	
8-Estruturar políticas de parceria / AE, para produtos com médio/alto grau de dependência de fornecedores.	2	1	1	2	
10-Comercialização de relógios de ponto biométrico.	2	1	1	2	
12-Manter o nível de satisfação dos clientes mesmo em situações de aumento da oferta de produtos e serviços pela EOE.	2	1	1	2	Ciclo 2
4-Comercialização dos produtos dos concorrentes mapeados.	1	1	2	2	
15-Conduzir pesquisa para saber quais outras empresas dos tipos sugeridos, tem interesse na formação de parceria e (AE).	1	1	2	2	
7-Comercializar produtos com baixo grau de dependência do fornecedor.	1	1	3	3	
11-Reforçar o argumento da EOE ser a desenvolvedora do SPE.	1	1	3	3	
16-Estabelecer o scorecard da perspectiva financeira.	3	1	N/A	3	Ciclo 3
17-Estabelecer o scorecard da perspectiva clientes.	3	1	N/A	3	
3-Concepção do SCA.	2	2	1	4	
9-Ofertar além dos relógios e catracas de ponto e cartões de identificação, o serviço de suporte técnico estendido.	2	1	2	4	
18-Estabelecer o scorecard da perspectiva processos internos.	3	2	N/A	6	
19-Estabelecer o scorecard da perspectiva crescimento e aprendizado.	3	2	N/A	6	

O primeiro ciclo tem como principais ações a abordagem no custo total e na diferenciação para o SPE, cuja implementação é de baixa complexidade, urgente e traz um aumento da margem líquida atual praticada. De forma análoga obter detalhes dos produtos complementares ofertados pelos fornecedores e rever o conceito de parceria indicam também para uma alta margem líquida na comercialização de novos produtos. A formação de (AE) para as parcerias já estabelecidas é um ação que tem certa facilidade, pois existem alguns fornecedores que já trabalham com a EOE, e podem tornar-se importantes aliados na busca por maior competitividade. Todavia atenção especial deve ser dada à (AE) em função da EOE ter identificado um médio a alto grau de dependência destas empresas (ver *Tabela 4-3 Grau de dependência dos fornecedores*). Não menos importante é a priorização da comercialização de produtos complementares em função da preferência dos clientes da EOE. O relógios de ponto biométrico constituem um importante passo na questão da inovação.

O segundo ciclo é caracterizado pelo início da comercialização dos produtos complementares, após o mapeamento da concorrência, iniciando-se pelos que apresentam baixo grau de dependência do fornecedor, ou seja, há uma quantidade maior de fornecedores para estes tipos de produtos. Empresas que comercializam produtos e serviços para clientes finais podem tornar-se parceiras e até mesmo aliados estratégicos em função da diversidade do mercado em que atuam, e desta forma devem ser pesquisadas. O nível de satisfação dos clientes da EOE, mesmo com o aumento da oferta de produtos e serviços deve ser mantido, e o argumento de vendas da EOE ser a desenvolvedora do SPE deve ser reforçado.

O terceiro e último ciclo é marcado pela implementação do BSC, concepção do SCA, como mencionado anteriormente, que precisa ter suas atividades retomadas, e o suporte técnico estendido ao SPE, ou seja, disponibilizá-lo fora do horário comercial deve ser implementado.

A definição da implementação das ações priorizadas baseadas em ciclos e preconizada pelo roteiro de pesquisa encerra a fase 3 – ação desta

pesquisa. O resultados práticos destas ações estão descritas na seção 4.4 *Esclarecimento dos resultados – fase 4 (avaliação)*.

4.4 Esclarecimento dos resultados – fase 4 (avaliação)

Com base nas questões apresentadas e as ações propostas nesta pesquisa, o escritório de projetos estruturou e conduziu 3 sub-projetos, sendo 1 para cada ciclo com objetivo de coordenar as ações para eficiência e eficácia dos resultados. A seção 4.4.1 *Implementação das ações propostas (entregável 9 parte 1)*, apresenta a implementação das ações. De forma análoga a seção 4.4.2 *Resultados da implementação das ações propostas (entregável 9 parte 2)* registra os resultados práticos fruto da implementação das ações.

4.4.1 Implementação das ações propostas (entregável 9 parte 1)

Os quadros desta seção resumem a implementação das ações, sendo que os mesmos estão divididos em ciclos propostos pelo roteiro de pesquisa, conferindo a iteratividade.

A transposição de um ciclo para outro só ocorreu quando todos os entregáveis de cada ciclo foram concluídos, e também após constatação de pelo menos dois resultados práticos significativos para cada ciclo.

O escritório de projetos da EOE que até então esteve envolvido apenas com projetos de desenvolvimento e implantação de software desempenhou papel muito importante conferindo exatidão e segurança à equipe de trabalho. A elaboração do Plano de Gerenciamento de Projeto customizado de acordo com as ações propostas priorizadas, permitiu a implementação das ações de forma precisa, com ênfase para os grupos de processo planejamento e monitoramento e controle de acordo com o PMBOK, (2004).

A seguir são apresentados os três quadros que traduzem as ações implementadas em ciclos preconizados pela pesquisa-ação.

Quadro 4-9 Ações implementadas – ciclo 1

	Ações Propostas Priorizadas	Implementação das Ações	Área Responsável pela Implementação
Ciclo 1	5-Custo total escalonado para SPE.	O SPE foi fragmentado em 3 versões light, plus e master, sendo a versão master com 100% das funcionalidades, e as versões plus e light com 60% e 40% das funcionalidades respectivamente.	Desenvolvimento, Suporte e Comercial
	6-Foco na diferenciação para empresas +500 colaboradores.	Para a versão master, o valor foi acrescido em 20%, e os serviços de treinamento, implantação e eventuais customizações passaram a integrar um item em separado nas propostas comerciais	Suporte e Comercial
	1-Detalhe dos produtos dos fornecedores.	Os fornecedores de produtos complementares tiveram seus produtos catalogados, assim como suas políticas de fornecimento, preços e formas de pagamento. Uma lista de preços para o consumidor final foi elaborada com rentabilidade líquida mínima de 25%.	Comercial
	13-Rever o conceito de parceria.	Os parceiros foram divididos em duas categorias: 1-parceiros por indicação, para produtos com baixo grau de dependência, 2-parceiros de negócio, para produtos com médio/alto grau de dependência e com uma abordagem comercial formalizada em contrato.	Administrativa, Comercial
	2-Priorização dos produtos complementares pesquisados juntos aos clientes.	Os produtos complementares foram priorizados para início da comercialização de acordo com a tabela 4-2, a saber: 1, 5, 2 6. O critério utilizado foi o maior número de ocorrências dos produtos complementares pesquisados.	Comercial
	14-Parcerias podem tornar-se AE.	Foi formada uma AE com uma empresa fornecedora (parceira há mais de 5 anos) de relógios de ponto eletrônico com as seguintes vantagens: preços diferenciados para compras programadas, equipamentos para show room e demonstração em clientes sem custos, técnicos a disposição para esclarecimento de dúvidas de hardware sem custos. Um contrato foi assinado formalizando a AE.	Administrativa, Comercial
	8-Estruturar políticas de parceria / AE, para produtos com médio/alto grau de dependência de fornecedores.	Foi seguida a mesma diretriz da ação 13.	Administrativa, Comercial
	10-Comercialização de relógios de ponto biométrico.	Foi iniciada a comercialização de relógios de ponto biométrico com margem líquida escalonada em função da quantidade mensal adquirida, variando de 32% a 43%.	Suporte e Comercial

A implementação das ações do ciclo 1 teve duração de 6 dias úteis e demandou um esforço de 122 horas. A ação mais complexa para a EOE foi a de número 14 por envolver assinatura de um contrato com a empresa aliada, o qual sofreu algumas alterações no seu formato e conteúdo original.

Quadro 4-10 Ações implementadas – ciclo 2

	Ações Propostas Priorizadas	Implementação das Ações	Área Responsável pela Implementação
Ciclo 2	12-Manter o nível de satisfação dos clientes mesmo em situações de aumento da oferta de produtos e serviços pela EOE.	O processo de contratação de dois recursos adicionais para integrar a área de suporte técnico foi iniciado.	Suporte Técnico
	4-Comercialização dos produtos dos concorrentes mapeados.	Todos os produtos constantes da tabela 4-1 são comercializados pela EOE.	Comercial
	15-Conduzir pesquisa para saber quais outras empresas dos tipos sugeridos, tem interesse na formação de parceria e (AE).	O resultado da pesquisa de um universo de 52 empresas consultadas, identificou possibilidades de parceria a saber: duas empresas de engenharia, quatro empresas de segurança patrimonial e duas empresas desenvolvedoras de software ERP.	Comercial
	7-Comercializar produtos com baixo grau de dependência do fornecedor.	Todos os produtos constantes da tabela 4-1 são comercializados pela EOE.	Comercial
	11-Reforçar o argumento da EOE ser a desenvolvedora do SPE.	Os catálogos de produtos, apresentações e páginas da internet foram alterados para reforçar este argumento.	Comercial

O ciclo 2 tem como principal característica a consolidação das ações do ciclo 1. A ação 15 foi conduzida com bastante propriedade, pois os 2 estagiários já haviam realizado pesquisas semelhantes em momentos anteriores na EOE. A duração deste ciclo foi de 3 dias úteis e demandou um esforço de 74 horas.

Quadro 4-11 Ações implementadas – ciclo 3

	Ações Propostas Priorizadas	Implementação das Ações	Área Responsável pela Implementação
Ciclo 3	16-Estabelecer o <i>scorecard</i> da perspectiva financeira.	Implementar o <i>scorecard</i> para a perspectiva financeira.	Administração, opinião especializada
	17-Estabelecer o <i>socorecard</i> da perspectiva clientes.	Implementar o <i>scorecard</i> para a perspectiva clientes.	Comercial, Suporte Técnico, opinião especializada
	3-Concepção do SCA.	Retomar o projeto que cria o SCA.	Escritório de Projetos, Desenvolvimento de Sistemas, Suporte Técnico
	9-Oferter além dos relógios e catracas de ponto e cartões de identificação, o serviço de suporte técnico estendido.	A implementação do suporte técnico estendido, demandou a elaboração de uma escala de revezamento dos colaboradores para atendimento aos finais de semana na modalidade home-office.	Comercial, Suporte Técnico
	18-Estabelecer o <i>scorecard</i> da perspectiva processos internos.	Implementar o <i>scorecard</i> para a perspectiva processos internos.	Comercial, opinião especializada
	19-Estabelecer o <i>scorecard</i> da perspectiva crescimento e aprendizado.	Implementar o <i>scorecard</i> para a perspectiva crescimento e aprendizado.	Comercial, opinião especializada

A retomada do projeto que cria o SCA é o destaque para as ações do ciclo 3 em termos de resultados no curto prazo. O suporte técnico estendido irá conferir qualidade superior aos serviços da EOE. O *scorecard* para as quatro perspectivas representou a ação de maior complexidade

por tratar-se de uma experiência nova para a equipe de trabalho da EOE. O ciclo 3 consumiu 4 dias úteis e um esforço de 60 horas.

O BSC elaborado pela EOE resgatando o conhecimento adquirido no CAPÍTULO 2 REVISÃO DA LITERATURA, especificamente na *Figura 2-3 Balanced Scorecard - Tradução da estratégia operacional* (Fonte: KAPLAN & NORTON, 1997), é apresentado no *Quadro 4-13 Resultados práticos da implementação das ações*.

Quadro 4-12 Balanced Scorecard da EOE

	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	
		(Indicadores de Ocorrência)	(Indicadores de Tendência)
Perspectiva Financeira	F1 - Ampliar <i>mix de receita</i> F2 - Garantir margem líquida F3 - Garantir fluxo de caixa positivo F4 - Aumentar receita recorrente	Aumento de receita Melhorar rentabilidade Retorno sobre o capital investido Participação da receita recorrente na receita total	Variedade de produtos/serviços geradores de receita
Perspectiva Clientes	C1 - Aumentar o nível de satisfação dos clientes C2 - Fidelização C3 - Captação de clientes	Nível de satisfação dos clientes Retenção de clientes Participação de novos clientes sobre o total de clientes	Pesquisa de opinião sobre satisfação Novos clientes no portfólio
Perspectiva Interna	I1 - Compreender nossos clientes I2 - Criar soluções inovadoras I3 - Efetuar venda cruzada dos produtos I4 - Minimizar problemas operacionais I5 - Atendimento eficiente	Receita gerada por novos produtos / serviços Taxa de erros de serviço Tempo de atendimento de solicitações	Ciclo de desenvolvimento de produtos Horas de envolvimento como cliente
Perspectiva Aprendizado	A1 - Desenvolver habilidades estratégicas A2 - Fornecer informações estratégicas A3 - Alinhar metas pessoais	Satisfação do funcionário Receita por funcionário	Índice de cobertura de funções estratégicas Índice de disponibilidade de informações estratégicas Alinhamento de metas pessoais (%)

No momento em que o BSC da EOE é criado, resta concluir as iniciativas ações para implementação do mesmo, assim como a definição das medidas, para o monitoramento dos indicadores de ocorrência propostos para cumprimento dos objetivos estratégicos.. O escritório de projetos será o responsável por esta ação que traduz a estratégia no nível operacional. Desta forma, as chances de sucesso da implementação da estratégia são consideravelmente aumentadas. As metas para cumprimento destes objetivos estratégicos assim como outros entregáveis serão declarados em projeto específico no primeiro trimestre de 2009.

O ciclo 3 encerra a parte 1 do entregável 9 de acordo com o protocolo de pesquisa. O esforço total para as ações dos três ciclos somaram 256 horas e tiveram uma duração de 13 dias úteis, onde a equipe

de trabalho priorizou as ações do projeto de implementação das ações aos trabalhos do dia a dia. A seguir os resultados práticos da implementação das ações propostas são apresentados.

4.4.2 Resultados da implementação das ações propostas (entregável 9 parte 2)

No momento em que as ações desta pesquisa foram implementadas, ou seja, no sexto bimestre de 2008, importantes resultados práticos foram percebidos. É importante ressaltar o paralelismo da implementação das ações através de iniciativas da área comercial, que promoveu durante a fase da pesquisa aprofundada, a divulgação da intenção da EOE em diversificar a comercialização de produtos complementares ao SPE. Estas iniciativas combinaram as seguintes ações:

- ✓ Atualização das páginas da internet;
- ✓ Melhor posicionamento dos links patrocinados;
- ✓ Envio de e-mail e correspondência aos clientes da EOE divulgando a comercialização dos novos produtos e serviços.

Os resultados práticos da implementação das ações em conjunto com a iniciativa da área comercial da EOE são apresentados no *Quadro 4-13 Resultados práticos da implementação das ações*. Somente as ações com resultados financeiramente mensuráveis são apresentados.

Quadro 4-13 Resultados práticos da implementação das ações

	Implementação das Ações	Resultados Práticos
Ciclo 1	5-O SPE foi fragmentado em 3 versões light, plus e master, sendo a versão master com 100% das funcionalidades, e as versões plus e light com 60% e 40% das funcionalidades respectivamente.	1 licença de uso para a versão master e 4 licenças para a versão plus do SPE foram comercializadas.
	6-Para a versão master, o valor foi acrescido em 20%, e os serviços de treinamento, implantação e eventuais customizações passaram a integrar um item em separado nas propostas comerciais.	Para a ação 5 versão master o treinamento e implantação configuraram valores em separado das licenças de uso.
	2-Os produtos complementares foram priorizados para início da comercialização de acordo com a tabela 4-2, a saber: 1, 5, 2 6. O critério utilizado foi o maior número de ocorrências dos produtos complementares pesquisados.	Foram comercializados 25.000 cartões RFID, reposição de cartões de identificação para 16 clientes da EOE e 6 relógios de ponto.
	10-Foi iniciada a comercialização de relógios de ponto biométrico com margem líquida escalonada em função da quantidade mensal adquirida, variando de 32% a 43%.	Foram comercializados 18 relógios de ponto biométrico para uma rede de supermercados e 9 para uma rede de joalherias.
	14-Foi formada uma AE com uma empresa fornecedora (parceira há mais de 5 anos) de relógios de ponto eletrônico com as seguintes vantagens: preços diferenciados para compras programadas, equipamentos para show room e demonstração em clientes sem custos, técnicos a disposição para esclarecimento de dúvidas de hardware sem custos. Um contrato foi assinado formalizando a AE.	Comercialização de uma solução customizada para acesso de veículos em 2 condomínios de alto padrão nas cidades de São Paulo e Barueri. A solução será implantada em março de 2009, pois depende da conclusão
Ciclo 2	4-Todos os produtos constantes da tabela 4-1 são comercializados pela EOE.	6 catracas para marcação de ponto foram comercializadas para uma seguradora. Uma das maiores redes de medicina de grupo contratou serviços para integração do SPE com o seu ERP.
	15-O resultado da pesquisa de um universo de 52 empresas consultadas, identificou possibilidades de parceria a saber: duas empresas de engenharia, quatro empresas de segurança patrimonial e duas empresas desenvolvedoras de software ERP.	Uma empresa de engenharia adquiriu 4 catracas para marcação de ponto para um de seus clientes finais.
Ciclo 3	9-A implementação do suporte técnico estendido, demandou a elaboração de uma escala de revezamento dos colaboradores para atendimento aos finais de semana na modalidade home-office.	8 empresas de grande porte optaram pela contratação deste serviço.

A consequência mais importante destas ações foi o aumento do faturamento no primeiro trimestre de 2009, resultado das vendas em novembro e dezembro de 2009, se comparado com o quarto e primeiro trimestre de 2008, em 23% e 21% respectivamente. É importante destacar também que existem propostas comerciais colocadas nos clientes com grandes chances de concretização de negócio ainda no primeiro trimestre de 2009, fato este que tende a elevar ainda mais os índices percentuais acima descritos.

CAPÍTULO 5 CONCLUSÃO

Após apresentados os resultados obtidos com este trabalho de pesquisa, resta posicioná-lo quanto a relevância para a PEDSOP registrando suas principais contribuições, apontando os caminhos futuros para sua comunidade.

5.1 Relevância do estudo

Esta pesquisa apresentou inicialmente o desafio de permitir que problemas de perda de competitividade fossem endereçados, para que ações futuras possibilitasse sua solução. Neste sentido a opção pela pesquisa-ação mostrou-se eficiente, exatamente por suas características de iteratividade e participação ativa dos envolvidos. Mostrou-se eficaz no sentido em que contribuiu para a solução do problema de competitividade, superando a expectativa da equipe de trabalho da EOE, traduzido pelo aumento de faturamento no primeiro trimestre de 2009, comparado ao 4º. e 1º. trimestres de 2008.

A redefinição da abordagem de negócio com vistas a concorrência e aos possíveis parceiros e aliados, utilizando-se de critérios assertivos para a configuração de produtos complementares à EOE, foram as principais razões para o aumento do faturamento já citado e conseqüentemente recuperação da competitividade no curto prazo. A elaboração do BSC permitirá a EOE monitorar os indicadores estratégicos, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas garantindo um melhor posicionamento da EOE em seu mercado, e contribuindo para o atingimento de seus objetivos estratégicos.

A introdução de práticas de planejamento estratégico e suas ferramentas, especialmente para a PEDSOP, ainda é recente se comparado as grandes empresas, que remonta a 1990, quando o Instituto Nolan Norton, a unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo de um ano entre diversas empresas, intitulado “Measuring Performance in the Organization of the Future” (KAPLAN & NORTON, 1997). A partir da priorização das ações propostas na pesquisa em sua fase 3, os objetivos

da mesma mostraram-se muito mais tangíveis, fato este que motivou a equipe de trabalho. A abordagem iterativa através da distribuição das ações em 3 ciclos bem definidos permitiu a utilização da metodologia da EOE para gerenciamento de projetos, fator importante para este trabalho.

Embora pareça trivial a aplicação do *Balanced Scorecard* para as grandes empresas, na EOE o cenário mostrou-se bastante diferente, seja pela falta de tempo de adaptar o modelo ao tamanho da pequena empresa, seja por desconhecimento da eficácia do modelo ou por falta de iniciativa. Neste sentido, no momento em que esta trabalho é concluído e apresenta resultados significativos no curtíssimo prazo, por si só já o torna relevante.

5.2 **Contribuições da pesquisa**

A principal contribuição oferecida por esta pesquisa é o estabelecimento de diretrizes estratégicas para a pequena empresa brasileira, sempre preocupada com a competitividade, à luz de um referencial teórico clássico presente somente nas grandes empresas. Embora a pesquisa tenha sido realizada em apenas uma empresa, a praticidade e agilidade empreendida para sua aplicação, através das ações preconizadas pela pesquisa-ação de acordo com Thiollent (1997) e Franco (2005), contribuiu para que o alinhamento estratégico pudesse garantir competitividade no curto prazo, evidenciada pelo aumento do faturamento. Conforme demonstrado pelos resultados obtidos, o momento de realização desta pesquisa é extremamente propício, pois coincide com um cenário otimista para as empresas dedicadas ao desenvolvimento, produção e distribuição de software e de prestação de serviços, de acordo com ABES (2008). O fruto deste trabalho pode contribuir para que a pequena empresa brasileira possa criar e aplicar, e também aprimorar seu modelo de alinhamento estratégico.

A segunda contribuição, que não pode ser considerada menos importante que a primeira, é o próprio modelo e protocolo de pesquisa utilizados. O conjunto de questões elaboradas, suas ações propostas e as efetivamente concretizadas constitui uma visão do pesquisador, alicerçado

pela sua experiência profissional e estudos provenientes da literatura que ora foram aplicadas em uma pequena empresa.

Uma terceira contribuição, que resultou da própria concepção e execução da pesquisa, refere-se ao processo de condução da pesquisa-ação, que foi concebido a partir de (THIOLENT, 1997) e (GIL, 2002; FRANCO, 2005; COGHLAN & BRANNICK, 2001; ALTRICHTER et al. 2002). Ele pode vir a contribuir como um *template* para outras pesquisas similares. Vale lembrar que este trabalho será replicado em uma pequena empresa desenvolvedora de software em 2009.

5.3 **Trabalhos futuros**

Evidente que o estudo não se esgota com este trabalho, tanto por sua amplitude e dinamismo quanto pela sua aplicação em apenas uma empresa. Por esta razão pretende-se estender este estudo a no mínimo 5 PEDSOP. Todavia uma etapa que antecederá esta iniciativa será a medição dos resultados das diretrizes estratégicas adotadas, utilizando o BSC da EOE, e a elaboração do seu mapa estratégico importante instrumento para a gestão estratégica. Desta forma, durante o ano de 2009, espera-se o aprimoramento da implementação e da avaliação dos resultados das diretrizes estratégicas adotadas neste trabalho para a EOE constatando sua eficiência e eficácia.

Com estas iniciativas espera-se contribuir para uma assertividade maior pesquisas que tratam temas estratégicos, e trilhar um primeiro caminho para generalização da implementação para a PEDSOP. Um outro trabalho porém mais ambicioso identificado, é promover o alinhamento estratégico de pequenas empresas de vários segmentos que não somente o de software.

Espera-se que após 2009, as pequenas empresas que necessitem de um alinhamento estratégico para garantir competitividade, possam utilizar este trabalho como uma importante fonte de consulta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABES, 2008. Mercado Brasileiro de Software – panorama e tendências 2008. 1. ed. São Paulo: 2008.
- ALTRICHTER, H. et al. *The concept of action research. The Learning Organization*, v. 9, n. 3, p. 125-131, 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09696470210428840>>. Acesso em: 01 mai. 2008.
- ARRUDA, M. C. C.; ARRUDA, M. L. *Alianças estratégicas Internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras*. Revista de Administração de Empresas - ERA, v.37, n.4, Out./Dez. 1997.
- BAIN & COMPANY. *Ferramentas para vencer*. HSM Management, n.6, jan./fev. 2000a
- BAIN & COMPANY. *Quem tem medo de ferramentas gerenciais*. HSM Management, n. 19, mar./abr. 2000b.
- BOWER I.J.;CHRISTENSEN, M.C. “*Disruptive Technologies: Catchin de Wave*”, Harvard Business Review (jan./fev. De 1995): 45-53.
- BRYMAN, A.. *Research methods and organization studies*. London, Unwin Hyman, 1989.
- CARVALHO, M.F.H. *Metodologia para constituição de parceria entre empresas*. Revista Produção on-line, vol. 7. Num. 1. Floarianópolis: abril de 2007.
- CARVALHO, M.M.;LAURINDO, F.J.B. *Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação*. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHANDLER, Jr., A.D. *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Harvard University Press, Cambridge, Mass: 1990.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- COGHLAN, P.; BRANNICK, T. *Doing Action Research in Your Own Organization*. 1. ed. London: Sage Publications, 2001.
- COSTA NETO, P. L.O. et al. *Qualidade e Competência nas Decisões*, 1. ed. São Paulo: Blücher, 2007.
- COSTA E.A. *Gestão estratégica - da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- COUGHLAN, P.; COGHLAN, D. *Action research for operations management*. International Journal of Operations & Production Management, [S. I.] v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.
- CROOM, S. *Methodology Editorial* -International Journal of Operations and Production Management, v.22, n.3, p. 148-151, 2002.
- DAVENPORT, T.H. et al. *Dominando a Gestão da Informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- ENGLUND, R. *What Is Not a Project?* Alexandria, v. 6, n. 2. fev.2002.Disponível em:

<<http://www.sla.org/content/Shop/Information/infoonline/2002/feb02/englund.cfm>>. Acesso em: 21 set. 2007.

FUSCO, J.P.A. et al. Competition in a global economy: towards a concurrente networks model. Fontainebleau: Anais. EUROMA, 2004.

FRANCO, Maria A .S.. *Pedagogia da Pesquisa-Ação*. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p.483-502, 2005.

FRONTINI, M.A. Estudo de caso sobre gestão tecnológica e competitividade em uma operadora de telefonia móvel brasileira. Revista Produção on-line, vol. 8. Num. 3. Floarionópolis: 2008

GUERRINI, F. M.;SACOMANO, J.B. - *Tópicos Emergentes em Engenharia de Produção*. V.1, São Paulo: Arte e Ciência, 2002.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUMMESSON, E. *Qualitative Methods in Management Research*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

HAMNEL G.; PRAHALAD, C.K. - Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

KAPLAN S.R.; NORTON P. D. Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 24 ed. Rio de Janeiro: Eslevier, 1997.

_____. “*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*”. Harward Business Review (janeiro-fevereiro de 1992).

_____. “*Using the Business Scorecard as a Strategic Management System*”. Harward Business Review (janeiro-fevereiro de 1996).

_____. “*Putting the Balanced Socrecard to Work*”. Harward Business Review (setembro-outubro de 1993).

_____. “*Having Trouble with Your Strategy? Then Map It!*” Harward Business Review (janeiro-fevereiro de 2001).

KERZNER, H. *Gestão de Projetos as melhores práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed., São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LEITE, J. C. *Gerenciando TI para a Competividade*. Apostila do curso de pós graduação executivo Jr. Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, 2006.

LAKATOS, E.M.;MARCONI, M.A. *Fundamentos da Metodologia Científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. G. *Unindo tecnologia da informação e gestão por processos: introdução e objetivos*, São Paulo: Editora Atlas, 2006.

MAZZALI, L et al. *Criando vantagem competitiva no mercado intenacional: alianças estratégicas na logística de exportação – um estudo de caso*. Revista Produção on-line, vol. 8. Num. 1. Floarianópolis: março de 2008

MEREDITH, J. E.; MANTEL JR, S. J. *Project Management: A Managerial Approach*. Nova Iorque: John Wiley and Sons, 1995.

NAKANO, D. N.; FLEURY, A. C. C. *Métodos de Pesquisa na Engenharia de Produção*. Anais do 16º Encontro Nacional de Engenharia de Produção, UNIMEP/ABEPRO: Piracicaba, 1996.

PORTER, M.E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, São Paulo: Campus, 1989.

_____. *Estratégia Competitiva*, Rio de Janeiro: Campus. 1991.

REZENDE, J.F. *Balanced Scorecard e a gestão de capital intelectual*, Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ROTONDARO, Roberto G.. *Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação*. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 1, p. 1-13.

SANTOS, A. R. *Metodologia Científica – a construção do conhecimento*. 2. ed, Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SERAPIONI, M. *Qualitative and quantitative methods in social research on health: some strategies for integration*. Ciênc. saúde coletiva, 2000, v. 5, n. 1, p.187-192. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232000000100016&script=sci_arttext>. Acesso em: 16 jun. 2008.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da Pesquisa-ação*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

THIOLLENT, Michel. *Pesquisa-Ação nas Organizações*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 164p.

THOMPSON JR, A.A. & STRICKLAND III, A.J. (2004). *Planejamento Estratégico. Elaboração, Implementação e Execução*. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004.

TAPSCOTT D. et al. *Plano de ação para uma economia digital*. São Paulo: Makron Books, 2000.

TOLEDO, N.N. Decisões na gestão de projetos. In: COSTA NETO, P. L.O. et al. *Qualidade e Competência nas Decisões*. 1. ed. São Paulo: Blücher, 2007.

TREACY, M.; WIERSEMA, F.D. *A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

TROCCOLI, I.R. & SOARES, T.D.L.V.A.M – *Gestão de empresas em gUrpos estratégicos: os blocos de relacionamentos estratégicos*. RAE – Revista de Administração. São Paulo, v38. n.3, p.181-191, jul/ago/set, 2003.

VARGAS, R. V. *Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos*. 6. ed. Brasport, Rio de Janeiro: 2005.

VENKATRAMAN N. *IT enabled business Transormation: From Automation to Business Scope Redefinition*. Sloan Management Review, Winter 1994.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. *Case research in operations management*. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WELCH, J. *Jack Welch reinvents General Electric – again*. Economist, pag. 59-62, 30 mar. 1991.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

ZACCARELLI, S. B. *Estratégia e Sucesso nas Empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZACCARELLI S. B.; GUIMARÃES A.T.R.. Descisões e estratégia. In: COSTA NETO, P. L.O. et al. *Qualidade e Competência nas Decisões*. 1. ed. São Paulo: Blücher, 2007.

Livros Grátis

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

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

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

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

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