**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO**
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Rodrigo Mendes de Carvalho

# ANALISAR E IMPLEMENTAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DO SETOR ENGENHARIA E TECNOLOGIA

Juazeiro – BA
2018

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO**
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Rodrigo Mendes de Carvalho

# ANALISAR E IMPLEMENTAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DO SETOR DE ENGENHARIA E TECNOLOGIA

Trabalho apresentado ao Colegiado de Engenharia de Produção, da Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.
Orientadora: Prof.ª Dr.ª Ana Cristina Gonçalves Castro Silva.

Juazeiro - BA
2018

| | |
|---|---|
| | Carvalho, Rodrigo M. |
| C331d | Analisar e implementar o planejamento estratégico em uma empresa de prestação de serviços do setor de engenharia e tecnologia / Rodrigo Mendes de Carvalho. -- Juazeiro, 2018 |
| | xvii, 109 f. il.; 29 cm. |
| | |
| | Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro-BA, 2018. |
| | Orientadora: Prof.ª Dr.ª Ana Cristina Gonçalves Castro Silva. |
| | 1. Planejamento Estratégico. 2. Competitividade. 3. BSC - *Balanced Scorecard*. I. Título. II Silva, Ana Cristina Gonçalves Castro. III. Universidade Federal do Vale do São Francisco. |
| | CDD 658.4012 |

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Biblioteca SIBI/UNIVASF
Bibliotecário: Márcio Pataro

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO**
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

# FOLHA DE APROVAÇÃO

Rodrigo Mendes de Carvalho

## ANALISAR E IMPLEMENTAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DO SETOR DE ENGENHARIA E TECNOLOGIA

Trabalho Final de Curso – Monografia - apresentado como requisito parcial para obtenção de nota na disciplina Trabalho Final de Curso – Monografia, da Universidade Federal do Vale do São Francisco.

Ana Cristina G. Castro Silva, DSc. – UNIVASF
Orientador

Thiago Magalhães Amaral, DSc. – UNIVASF
Avaliador interno

Hésler Piedade Caffé Filho, MSc - UNIVASF
Avaliador externo

Aprovado pelo Colegiado de Engenharia de Produção em __ / __ / __

Dedico este trabalho à minha família, em especial a minha esposa e minha mãe, pelo entusiasmo que sempre demonstram com minhas conquistas; ao meu pai (*in memoriam*); aos meus irmãos: Waléria e Danilo; e aos meus filhos: Davi, Gabriel, Maria (*in memoriam*) e José.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter me concedido o preciosíssimo dom da vida e por sempre iluminado a minha trajetória ao longo de mais esta caminhada.

À minha querida esposa, fundamental em minha vida, pelo amor, paciência e tranquilidade que sempre me proporcionou, me motivando chegar até o final desta jornada.

Aos meus pequenos filhos pela alegria e carinho que sempre me recebem ao retornar para casa e por suportarem minha ausência por vários momentos.

À minha mãe pelas orações e por ter me tornado quem sou hoje, através dos conselhos, valores e princípios que me ensinou.

Aos meus irmãos, Danilo, meu companheiro de empresa, e Waléria, que sempre torceram pelas minhas vitórias.

À minha orientadora, Ana Cristina, pela orientação, atenção, profissionalismo e disponibilidade. Agradeço por nunca ter hesitado em me auxiliar e pelo conhecimento transmitido.

Aos professores Francisco Ricardo, Kamila Brito, Thiago Magalhães e Vivianni Marques pela amizade, presteza e dedicação que sempre demonstraram.

Aos demais professores e colaboradores da UNIVASF, em especial do curso de Engenharia de Produção, com quem tive oportunidade de aprender e conviver.

Aos amigos do Tribunal de Justiça de Pernambuco, em especial Andrey, Donald, Ildemário e Victor que me acompanharam deste o início desta caminhada.

Aos meus familiares, amigos e colegas, que de uma forma ou outra, compartilharam desta caminhada e contribuíram para tornar esse trabalho possível.

*“Da pacem, Domine, in diebus nostris*
*Quia non est alius*
*Qui pugnet pro nobis*
*Nisi Tu Deus noster.”*
(*The Chant Of The Templars*)

CARVALHO, Rodrigo Mendes de. **Analisar e implementar o planejamento estratégico em uma empresa de prestação de serviços do setor de engenharia e tecnologia**. Trabalho Final de Curso. Juazeiro (BA). Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2018.

## RESUMO

Os desafios que o mercado impõe constantemente para as organizações geram uma grande competitividade entre as empresas, no qual necessitam de ferramentas e técnicas que auxiliem na maximização dos resultados, na redução de seus custos, no gerenciamento de seus processos e a superar as expectativas dos seus clientes. Diante deste cenário, o planejamento estratégico é considerado uma ferramenta que proporciona a compreensão do ambiente interno e externo da empresa, apontando a direção a ser seguida, como também a antecipando e mantendo-a preparada às mudanças. Assim, o presente estudo teve como objetivo a elaboração e a implementação do planejamento estratégico em uma empresa de prestação de serviços, estudando o caso da empresa Convertic – Engenharia e Tecnologia, diante da inexistência de um plano estratégico na empresa. Os métodos de pesquisa adotados neste estudo foram os de pesquisa-ação, participante, pesquisa bibliográfica e documental. Para a construção deste estudo, buscou-se como embasamento teórico o planejamento estratégico e das ferramentas de engenharia de produção como *brainstorming*, análise *SWOT, Balanced Scorecard* – BSC e planos de ações com o 5W2H. Quanto aos resultados, pode-se verificar que a implementação do planejamento estratégico, através das perspectivas do *Balanced Scorecard* – BSC com criação do mapa estratégico e desenvolvimento dos objetivos estratégicos, indicadores e metas, viabilizará maiores vantagens competitivas para empresa através de tomadas de decisões focadas no crescimento, com chances de assumir uma melhor posição frente ao mercado da região, aperfeiçoar sua produtividade e aumentar sua lucratividade.

**Palavras-chaves:** Planejamento Estratégico; Competitividade; Análise *SWOT*; BSC - *Balanced Scorecard*; Plano de Ação.

CARVALHO, Rodrigo Mendes de. **Analyze and implement strategic planning in an engineering and technology services company.** Trabalho Final de Curso. Juazeiro (BA). Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2018.

## ABSTRACT

The challenges that the market constantly imposes on organizations generate a great competitiveness among companies, in which they need tools and techniques that assist in maximizing results, reducing their costs, managing their Processes and to surpass the expectations of their customers. In view of this scenario, strategic planning is considered a tool that provides the understanding of the internal and external environment of the company, pointing the direction to be followed, as well as anticipating and keeping it prepared for changes. Thus, the present study aimed at the elaboration and implementation of strategic planning in a service provider, studying the case of the company Convertic - Engineering and technology, before the lack of a strategic plan in Company. The research methods adopted in this study were those of research-action, participant, bibliographic and documentary research. For the construction of this study, the strategic planning and production engineering tools such as brainstorming, SWOT analysis, Balanced Scorecard – BSC and actions plans with 5W2H were sought as a theoretical foundation. As for the results, it can be verified that the implementation of strategic planning, through the prospects of the Balanced Scorecard – BSC with the creation of the strategic map and the development of the strategic objectives, indicators and goals, will enable Greater competitive advantages for the company through decision-making focused on growth, with the chance to take a better position in front of the region's market, improve its productivity and increase its profitability.

**Keywords:** Strategic planning; Competitiveness; SWOT Analysis; BSC - Balanced Scorecard; Action plan.

# LISTA DE FIGURAS

**FIGURA 01:** O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO; 23
**FIGURA 02:** O AMBIENTE EXTERNO 27
**FIGURA 03:** CINCO FORÇAS DE PORTER 28
**FIGURA 04:** *BALANCED SCORECARD (BSC)* 35
**FIGURA 05:** RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO DAS QUATRO PERSPECTIVAS DO BSC 36
**FIGURA 06:** ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DE UM BSC 38
**FIGURA 07:** CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 42
**FIGURA 08:** LOGOMARCA DA EMPRESA 46
**FIGURA 09:** PASSOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE PESQUISA 47
**FIGURA 10**: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INTEGRADO AO BSC 48
**FIGURA 11:** ORGANOGRAMA DA CONVERTIC – ENGENHARIA E TECNOLOGIA 55
**FIGURA 12:** MAPA ESTRATÉGICO DA CONVERTIC – ENGENHARIA E TECNOLOGIA 67
**FIGURA 13:** *DASHBOARD HELP DESK* 92
**FIGURA 14:** INVENTÁRIO DE TI 93
**FIGURA 15:** *DASHBOARD* PRINCIPAL 94
**FIGURA 16:** DASHBOARD SLA 95
**FIGURA 17:** DASHBOARD DE PRIORIDADE 95
**FIGURA 18**: RELATÓRIOS PERSONALIZADOS 96
**FIGURA 19:** RELATÓRIO ANALÍTICO 96
**FIGURA 20:** RELATÓRIO DE CHAMADOS POR CLIENTE DETALHADO 97
**FIGURA 21:** ABERTURA DE CHAMADOS ONECLICK 98
**FIGURA 22**: DASHBOARD HELPDESK DO CLIENTE 98
**FIGURA 23:** PESQUISA DE SATISFAÇÃO 99
**FIGURA 24:** SITE INSTITUCIONAL DA EMPRESA 100
**FIGURA 25:** INSTAGRAM OFICIAL DA EMPRESA 101
**FIGURA 26:** INSTAGRAM OFICIAL DA EMPRESA COM POSTAGENS 101
**FIGURA 27:** PÁGINA DA EMPRESA NO FACEBOOK 102
**FIGURA 28:** PERFIL DA EMPRESA NO FACEBOOK 102
**FIGURA 29:** MODELO 1 PARA FUNDO PARA FOTOS 103
**FIGURA 30:** MODELO 2 DE FUNDO PARA FOTOS 103
**FIGURA 31:** FOLDER EXTERNO 104
**FIGURA 32:** FOLDER INTERNO 105
**FIGURA 33:** PROTÓTIPO DO SHOW ROOM DE CFTV FECHADO PARA TRANSPORTE 106
**FIGURA 34:** SHOW ROOM DE CFTV EM UTILIZAÇÃO PELA EMPRESA CONVERTIC 107
**FIGURA 35:** PROTÓTIPO DO SHOW ROOM DE CFTV ABERTO E EM USO 107
**FIGURA 36:** SHOW ROOM DE CFTV EM UTILIZAÇÃO PELA EMPRESA 108

**FIGURA 37:** GERENCIADOR FINANCEIRO _____ 109

# LISTA DE QUADROS

**QUADRO 1**: DESCRIÇÃO DAS 5 FORÇAS DE PORTER ____ 29
**QUADRO 2:** ANÁLISE *SWOT* ____ 31
**QUADRO 03:** FERRAMENTA 5W2H ____ 40
**QUADRO 04:** ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO ____ 57
**QUADRO 05:** PRIORIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES ____ 58
**QUADRO 06:** PRIORIZAÇÃO DAS AMEAÇAS ____ 58
**QUADRO 07:** ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO ____ 59
**QUADRO 08:** PONTUAÇÃO DE PRIORIZAÇÃO DO AMBIENTE INTERNO ____ 59
**QUADRO 09:** PRIORIZAÇÃO DAS FORÇAS ____ 60
**QUADRO 10:** PRIORIZAÇÃO DAS FRAQUEZAS ____ 60
**QUADRO 11:** ANÁLISE *SWOT* DA CONVERTIC – ENGENHARIA E TECNOLOGIA ____ 61
**QUADRO 12:** CENÁRIOS E TENDÊNCIAS ____ 64
**QUADRO 13:** OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ____ 65
**QUADRO 14:** OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – PERSPECTIVA CLIENTES ____ 68
**QUADRO 15:** OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – PROCESSOS INTERNOS DO NEGÓCIO ____ 69
**QUADRO 16:** OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO ____ 69
**QUADRO 17:** PLANO DE AÇÃO PARA O OBJETIVO 1 ____ 70
**QUADRO 18:** PLANO DE AÇÃO PARA O OBJETIVO 2 ____ 70
**QUADRO 19:** PLANO DE AÇÃO PARA O OBJETIVO 3 ____ 71
**QUADRO 20:** PLANO DE AÇÃO PARA O OBJETIVO 4 ____ 71
**QUADRO 21:** PLANO DE AÇÃO PARA O OBJETIVO 5 ____ 72
**QUADRO 22:** PLANO DE AÇÃO PARA O OBJETIVO 6 ____ 72
**QUADRO 23:** PLANO DE AÇÃO PARA O OBJETIVO 7 ____ 73
**QUADRO 24:** PLANO DE AÇÃO PARA O OBJETIVO 8 ____ 73
**QUADRO 25:** PLANO DE AÇÃO PARA O OBJETIVO 9 ____ 74
**QUADRO 26:** PLANO DE AÇÃO PARA O OBJETIVO 10 ____ 74
**QUADRO 27:** CRONOGRAMA ____ 82
**QUADRO 28:** INDICADOR 01 ____ 87
**QUADRO 29:** INDICADOR 02 ____ 87
**QUADRO 30:** INDICADOR 03 ____ 87
**QUADRO 31:** INDICADOR 04 ____ 88
**QUADRO 32:** INDICADOR 05 ____ 88
**QUADRO 33:** INDICADOR 06 ____ 88
**QUADRO 34:** INDICADOR 07 ____ 89
**QUADRO 35:** INDICADOR 08 ____ 89
**QUADRO 36:** INDICADOR 09 ____ 89
**QUADRO 37:** INDICADOR 10 ____ 90

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEPRO - Associação Brasileira de Engenharia de Produção;

BSC - *Balanced Scorecard;*

CFTV – Circuito Fechado de TV;

FCS - Fatores Críticos de Sucesso;

*KPI's* - *Key Performance Indicator* ou Indicadores de Performance;

*SLA* - Acordo de Nível de Serviço

*SWOT* – *Strengths* (forças), *Weakness* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças);

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação;

5W2H - *What* (O quê), *Why* (Porquê), *Where* (Onde), *When* (Quando), *Who* (Quem), *How* (Como) e *How Much* (Quanto).

**SUMÁRIO**

**1 INTRODUÇÃO** ____ **17**
1.1 Tema e Problemática ____ 17
1.2 Objetivo Geral ____ 18
1.3 Objetivos Específicos ____ 18
1.4 Justificativa ____ 19
**2 REFERENCIAL TEÓRICO** ____ **21**
2.1 Planejamento Estratégico ____ 21
2.1.1 Conceitos ____ 21
2.1.2 Negócio ____ 23
2.1.3 Missão ____ 24
2.1.4 Visão ____ 24
2.1.5 Valores ____ 25
2.1.6 Análise de Ambiente ____ 26
2.1.6.1 Análise de Ambiente Externo: Oportunidades e Ameaças ____ 26
2.1.6.2 Cinco Forças de Porter ____ 27
2.1.6.3 Análise de Ambiente Interna: Pontos Fortes e Fracos ____ 29
2.1.6.4 Análise SWOT ____ 30
2.1.6.5 Fatores Críticos de Sucesso – FCS ____ 31
2.1.6.6 Cenários e Tendências ____ 32
2.1.6.7 Definição dos Objetivos e Metas ____ 32
2.2 Balanced Scorecard – BSC ____ 33
2.2.1 Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) ____ 35
2.2.2 Mapa Estratégico ____ 37
2.2.3 Implementação do Balanced Scorecard (BSC) ____ 37
2.3 Plano de Ação ____ 39

**3 METODOLOGIA** 41
3.1 Métodos e Técnicas Utilizados 41
3.2 Objeto de Pesquisa 46
3.3 Estratégias e Fases da Pesquisa 47
3.3.1 Fase I: Organização do Roteiro 48
3.3.2 Fase II: Preparação do Trabalho 49
3.3.3 Fase III: Fundamentação para o Planejamento Estratégico 49
3.3.4 Fase IV: Incorporação do Balanced Scorecard (BSC) 50
**4 ANÁLISE DE DADOS** 51
**5 RESULTADOS: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A CONVERTIC** 52
5.1 A Convertic 52
5.1.1 Histórico e Descrição do Negócio 52
5.1.2 Serviços 53
5.1.3 Organização Gerencial 54
5.2 Planejamento Estratégico 55
5.2.1 Missão 55
5.2.2 Visão 56
5.2.3 Valores 56
5.2.4 Análise de Ambiente 56
5.2.4.1 Análise de Ambiente Externo 57
5.2.4.2 Análise de Ambiente Interno 58
5.2.4.3 Análise SWOT 60
5.2.4.4 Fatores Críticos de Sucesso – FCS 62
5.2.4.5 Cenários e Tendências 64
5.3 Balanced Scorecard (BSC) 65
5.3.1 Mapa Estratégico 65

5.3.2 Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas _____68
5.4 Plano de Ação _____69
**6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES _____ 75**
6.1 Considerações Finais _____75
6.2 Recomendações _____77
**REFERÊNCIAS _____ 78**
**APÊNDICE _____ 81**
**APÊNDICE A - Cronograma** _____82
**APÊNDICE B - Roteiro das Entrevistas** _____83
**APÊNDICE C - Glossário de Indicadores** _____87
**APÊNDICE D - Sistema de Chamados: Portal de Atendimento** _____91
**APÊNDICE E – Material Publicitário** _____100
**APÊNDICE F – Inovação tecnológica: desenvolvimento de um produto** __106
**APÊNDICE G – Gerenciador Financeiro** _____109

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e Problemática

De acordo com Hitt *et al*. (2011), o cenário econômico é bastante competitivo no séc. XXI, onde mudanças significativas em vários setores no mercado são constantes e têm levado as empresas a buscarem uma renovação através do aperfeiçoando e inovando nas tecnologias, desenvolvendo novos produtos e o capital humano.

Para Andrade (2016), as empresas estão com maiores dificuldades administrativas devido às mudanças de natureza econômica, política, tecnológica e social, que as impedem de atuar de forma improvisada. Assim, os gestores passaram a buscar o aperfeiçoamento de seus processos de planejamento e de gestão, a fim de se tornarem cada vez mais competitivas.

Conforme Terence (2002), no mercado globalizado uma empresa para se tornar competitiva deve adaptar sua estrutura organizacional as constantes incertezas, que podem representar ameaças ou oportunidades, através da melhoria contínua dos seus produtos e/ou serviços, processos e técnicas de vendas.

Diante disto, o planejamento estratégico é considerado uma ferramenta essencial na organização de uma empresa. Segundo Oliveira (2007), o planejamento estratégico pode ser apresentado como um processo em que leva em consideração informações e dados anteriormente vistos pela empresa, que são formulados para atingir um novo objetivo de uma maneira mais efetiva com uma melhor distribuição de recursos pela própria empresa.

Para Chiavenato e Sapiro (2010), o Planejamento Estratégico com conceitos de maneira formal e tradicional surgiu após a segunda guerra mundial, onde foram adaptados pelas empresas como resposta as constantes mudanças do mercado e a complexidade de lidar com os negócios, e como consequência desenvolvendo estas empresas de forma segura, no qual passaram a atingir seus objetivos estratégicos.

Assim, Chiavenato e Sapiro (2010) afirmam que o “Planejamento Estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa”.

Para Terence (2002), através de um planejamento estratégico flexível os gestores podem tomar as melhores decisões antecipando-se às mudanças diante das incertezas do mercado.

Neste contexto, este trabalho tem como tema o planejamento estratégico, no qual o estudo possibilitou a aplicação dos conceitos teóricos junto a uma empresa de prestação de serviços do setor de engenharia e tecnologia, localizada na cidade de Petrolina-PE.

Assim, ferramentas da gestão estratégica foram aplicadas permitindo entender o seu atual cenário em meio à forte concorrência, estabelecendo objetivos e metas para o futuro, visando expandir seus negócios e garantir sua permanência no atual momento de crise que vive o país.

Desta forma, identifica-se como problema de pesquisa: “Quais as etapas são necessárias para implementar o planejamento estratégico na Convertic – Engenharia e Tecnologia, para contribuir com o seu desenvolvimento competitivo?”.

## 1.2 Objetivo Geral

Analisar as etapas para implementação do planejamento estratégico através da metodologia *Balanced Scorecard* na empresa Convertic – Engenharia e Tecnologia para contribuir com o desenvolvimento competitivo.

## 1.3 Objetivos Específicos

- Analisar o ambiente onde a empresa estudada está inserida, com seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades;
- Entender os fatores críticos de sucesso e criar cenários futuros;
- Aplicar a metodologia BSC – *Balanced Scorecard* à empresa estudada;
- Elaborar um plano de ação com base no 5W2H.

## 1.4 Justificativa

Considerando o problema de pesquisa identificado anteriormente, este trabalho se justifica principalmente pela falta de um Planejamento Estratégico definido na empresa pesquisada, o qual após implementado poderá contribuir para melhores tomadas de decisões, tornando-a mais eficiente e, possivelmente, mais lucrativa.

Uma das motivações para a realização do estudo é que através de uma estruturação da empresa, baseada no Planejamento Estratégico que foi proposto, elaborando estratégias fundamentada nas teorias, identificando o cenário atual de mercado, ao qual a empresa está inserida, conhecendo e analisando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a mesma poderá ter um sistema mais eficiente, visando à melhoria contínua, entregando produtos e serviços com mais qualidade, reduzindo custos e fidelizando clientes através de contratos mensais.

Do ponto de vista acadêmico, em especial para o estudante de engenharia de produção, o desenvolvimento do referido estudo é uma excelente oportunidade de aplicar boa parte do conhecimento adquirido ao longo da graduação no ambiente empresarial, associando a teoria com a prática, contribuindo para o crescimento organizacional da empresa, por meio da adequação das estratégias e da elaboração dos planos de ação e, consequentemente, favorecendo o crescimento profissional, intelectual e pessoal do acadêmico.

De acordo com a ABEPRO, a engenharia de produção é dividida em dez grandes áreas, sendo este trabalho associado a área de engenharia organizacional, no qual é descrita a seguir:

> Conjunto de conhecimentos relacionados à gestão das organizações, englobando em seus tópicos o planejamento estratégico e operacional, as estratégias de produção, a gestão empreendedora, a propriedade intelectual, a avaliação de desempenho organizacional, os sistemas de informação e sua gestão e os arranjos produtivos (ABEPRO, 2008).

Para a área de engenharia de produção, especificamente de engenharia organizacional, espera-se que haja contribuição para o conhecimento científico

devido a implementação da metodologia BSC – *Balanced Scorecard* na gestão de uma pequena empresa.

A principal contribuição que se espera alcançar com a elaboração desta pesquisa é que a empresa estudada seja beneficiada com a elaboração e implementação de um planejamento estratégico de acordo com sua realidade e visando, além de sua permanência no mercado, um destaque como uma das principais empresas no seu setor de atuação em sua região.

# 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo tem como finalidade proporcionar um embasamento teórico sobre o planejamento estratégico, de modo a auxiliar na compreensão do mesmo. Nele serão abordados os conceitos e etapas relacionados ao planejamento estratégico, referenciais estratégicos, fatores críticos de sucesso, análises de ambiente, cenários e tendências. Por fim, é citado o BSC – *Balanced Scorecard*, no qual tem a função de monitorar e avaliar os resultados de todo o processo e o plano de ação baseado na ferramenta 5W2H.

## 2.1 Planejamento Estratégico

### 2.1.1 Conceitos

O planejamento é, para Chiavenato (2004), a primeira ação em uma organização, visto que servirá de base para as outras funções, onde envolve saber organizar, dirigir e controlar as atividades de uma organização.

O outro conceito trata da estratégia, que para Oliveira (2007), “é uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de maneira que, juntos possam chegar ao resultado almejado”. De acordo com Ansoff (1977), a estratégia é uma maneira de pensar sobre o futuro com a intenção de alcançar os objetivos desejados.

Desta forma, com estes dois conceitos, tem-se o planejamento estratégico que facilita o processo de tomada de decisão e permite um fluxo rígido de informações relevantes, proporcionando uma série de vantagens competitivas (OLIVEIRA, 2007).

Quando os gestores passaram a compreender que os resultados futuros são as consequências das escolhas do momento presente, o planejamento estratégico passou a ser uma atividade essencial nas organizações, pois, segundo Oliveira (2007), o planejamento estratégico é um processo gerencial que auxilia o executivo a estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com o objetivo de estabelecer um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

Entende-se como ambiente da empresa todos os fatores positivos ou negativos que interferem e influenciam a tomada de decisão da alta administração em relação aos objetivos estabelecidos por tal hierarquia.

Conforme Drucker (1984), o planejamento estratégico trata-se de um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de analisar o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem os riscos, além de organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e medir o resultado em confronto com as expectativas alimentadas.

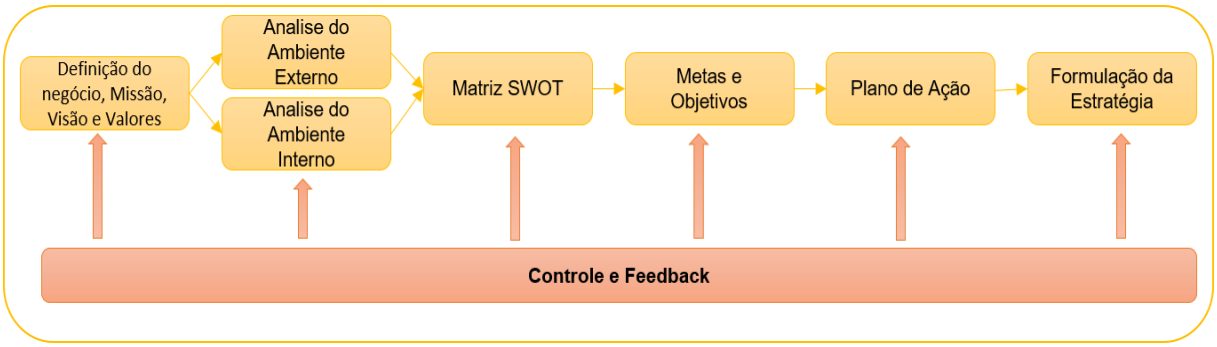
Para Kotler (1998, p.63), o “planejamento estratégico pode ser definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Assim, o autor apresenta que o objetivo do planejamento estratégico é analisar os fatores para orientar os negócios da empresa de forma que gere desenvolvimento, crescimento e lucro.

Chiavenato e Sapiro (2010) conceituam o planejamento estratégico como um processo de formulação de estratégias organizacionais, sendo a busca da inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela atua, além de consistir em uma atividade complexa, visto que se trata da determinação de estados futuros, através dos quais a organização avalia e determina as ações a serem tomadas para alcançar os seus objetivos a longo prazo. De outra maneira, Chiavenato (2004) apresenta cinco características fundamentais para o planejamento estratégico, sendo elas:

1. Está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável;
2. É conduzido para o futuro, pois seu horizonte de tempo é o longo prazo;
3. É compreensível;
4. É a construção de consenso, devido a diversidade de interesses e necessidades dos envolvidos;
5. É a apropriação do conhecimento organizacional.

Kotler e Keller (2006) sugerem que para a implantação do planejamento estratégico seja realizada uma divisão do mesmo em etapas, conforme Figura 01.

**Figura 01:** O Processo de Planejamento Estratégico do Negócio;




**Fonte:** Adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 50).

A partir da análise da Figura 01, observa-se que o planejamento estratégico inicia com a definição do negócio, missão, visão e valores. Em seguida é feita a análise do ambiente externo e interno, concluindo com a análise *SWOT*. A partir dos dados obtidos da análise *SWOT* são definidos as metas e objetivos para implementação de um plano de negócios, finalizando com a formulação da estratégia do negócio.

### 2.1.2 Negócio

A definição do negócio é a primeira etapa para a elaboração do trabalho, pois é a base que sustentará as etapas seguintes da elaboração do planejamento estratégico. Conforme Sampaio (2002), definir o negócio da empresa, é explicar o âmbito da atuação, centrada no benefício ao cliente, a empresa entende que os clientes possuem problemas ou dificuldades e a mesma trará a solução ou benefício.

Para Martins (2007), pode-se dizer que a identificação do negócio e a delimitação do ambiente que a empresa pretende atuar no mercado, diante das ameaças que se apresentam e suas oportunidades, são o passo inicial para fundamentar o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Valadares (2002) informa que o foco do negócio deve estar dirigido ao cliente, pois é para satisfazer o consumidor que uma empresa vem a existir. Sem estes não haveria razão para a existência de seu negócio, visto que é a partir dessa necessidade de mercado, que se define o negócio.

A definição do negócio de uma organização define quais os mercados e os clientes, além de quais os produtos e serviços que a organização pretende fornecer (MAXIMIANO, 2005).

### 2.1.3 Missão

Conforme Oliveira (2007), a missão pode ser considerada a razão de ser da empresa, sendo uma forma de traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, buscando satisfazer algumas necessidades do ambiente externo.

Para Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), a missão se refere a razão de ser da empresa, sendo uma resposta às perguntas “quem somos?”, “para que existimos”?, “qual a nossa razão de ser?”.

> A missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado. Ela refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir. A missão da organização deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto ou serviço. A missão está associada com o negócio da organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010).

Segundo Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001), uma missão bem definida traz vantagens para a organização, sendo elas: orientar a partida, funcionar como farol alto, atrair, motivar e reter talentos, orientando a formulação dos objetivos e ajudando a aumentar a produtividade

Desta forma, a missão deverá ser definida para dar um norte à organização, orientando a direção na tomada de decisões. Deve indicar também o que a organização se propõe a fazer, detalhando a sua razão de ser.

### 2.1.4 Visão

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2010), a visão é a explicação de por que as pessoas dedicarem a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios. Quanto mais a visão de

negócios está alinhada aos interesses dos *stakeholders* mais ela pode atender a seus propósitos.

A visão da empresa pode ser conceituada da seguinte forma:

> A visão é uma imagem futura que inspira, motiva e que, de certa maneira, determina a orientação e os tipos de ações que serão levadas a efeito no presente. Deve construir um fator capaz de gerar entusiasmo entre todos os integrantes, e portanto, deve ser disseminada e democratizada para todos os níveis e indivíduos participantes da organização. A visão traz como decorrência a criação de um núcleo capaz de agregar as forças humanas existentes na organização, pois gera um grau de consenso a respeito de ter por que lutar (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Segundo Oliveira (2007), a visão representa o que a empresa quer ser, através das expectativas e desejos dos proprietários e dos executivos da empresa, dentro de um período mais longo e uma abordagem mais ampla

### 2.1.5 Valores

Para Oliveira (2007), os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa e fornecem sustento as suas principais decisões. O autor também diz que estes valores devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. E, se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem de base na vantagem competitiva da empresa.

Segundo Bethlem (2001), os valores de uma empresa representam a forma de comportamento perante a comunidade e de que maneira ela deve ser dirigida por seus colaboradores, devendo estar relacionados às questões éticas e morais da empresa.

Conforme Sampaio (2002), os valores da organização demonstram aquilo que a empresa acredita e servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento da missão.

### 2.1.6 Análise de Ambiente

Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), a análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permite identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa.

> Em nível macro, a análise do ambiente de negócios começa pelos aspectos mais amplos dos ambientes que podem abalar todos os setores com maior ou menor intensidade. A partir daí, identificam-se os grupos estratégicos e as forças competitivas atuando dentro dos setores específicos para que haja um perfeito entendimento das oportunidades e ameaças que se apresentam às organizações (CHIAVENATO; SAPIRO, 2010, p.81).

Segundo Albuquerque e Rocha (2007), a análise do ambiente permite uma crítica da estrutura organizacional, relacionando a ligação existente entre clientes, fornecedores e áreas internas. Desta forma é possível agir conforme a situação em que a empresa se encontra.

#### 2.1.6.1 Análise de Ambiente Externo: Oportunidades e Ameaças

Análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças (OLIVEIRA, 2007).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2010), a análise do ambiente externo busca identificar indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, a evolução setorial e a concorrência, além de entender os grupos estratégicos, através da identificação de oportunidades e ameaças que necessitam de uma decisão estratégica.

As oportunidades são caracterizadas por situações, atuais ou futuras, que influenciam positivamente o desempenho da empresa, enquanto as ameaças, atuais ou futuras, influenciam negativamente o desempenho organizacional (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

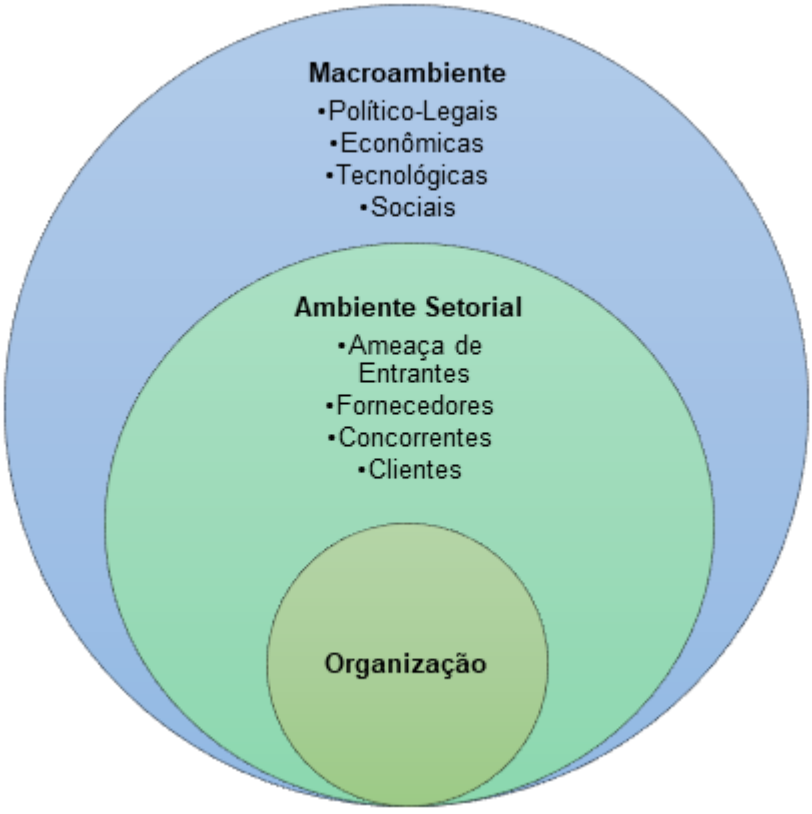
> Na análise do ambiente externo o administrador precisa monitorar e atingir as suas metas. Uma unidade de negócio precisa monitorar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os atores microambientais importantes (consumidores,

> concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam sua habilidade de obter lucro (KOTLER, 1998, p.86).

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), as organizações são afetadas por quatro forças macroambientais: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais. Assim, o objetivo do planejamento estratégico é criar meios para que a organização trabalhe com eficácia diante das ameaças ambientais e possa capitalizar as oportunidades que surgem no ambiente.

Conforme a Figura 02 pode-se observar o que acontece externamente e que influencia diretamente na organização.

**Figura 02:** O ambiente externo




**Fonte:** Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 48).

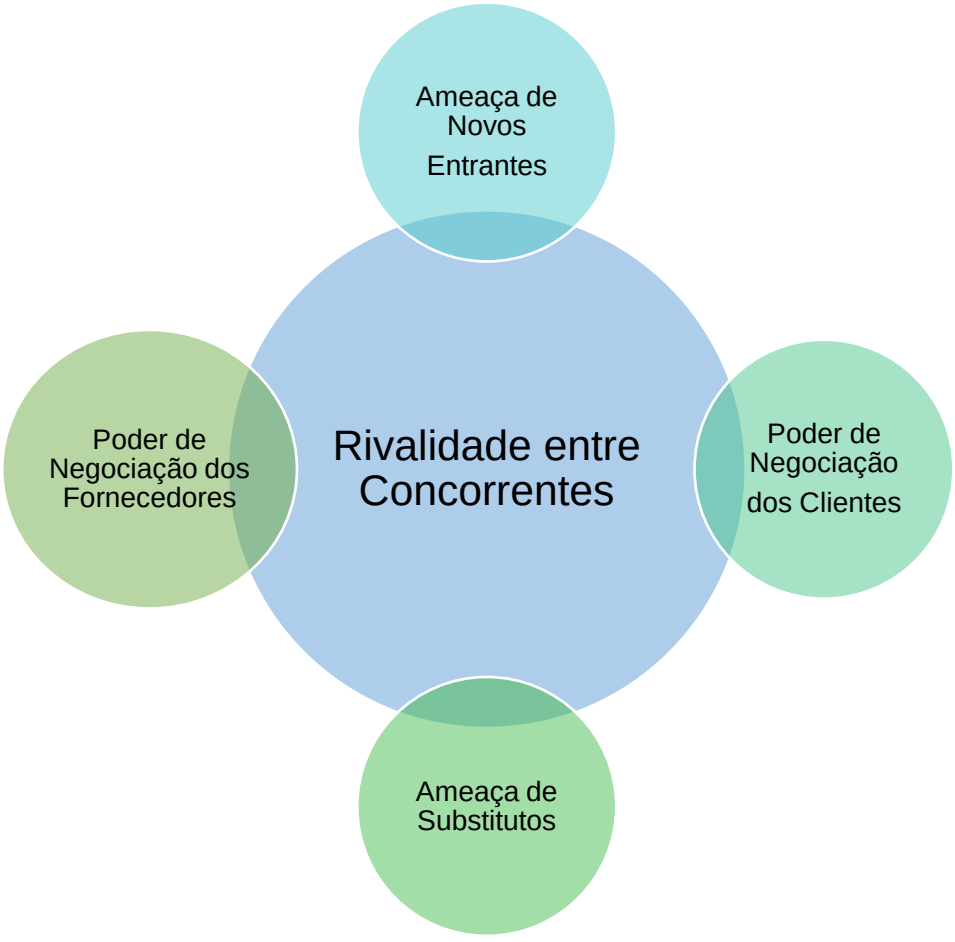
### 2.1.6.2 Cinco Forças de Porter

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), as cincos forças de Porter é uma ferramenta que deve ser implantada quando se deseja identificar o

nível de competitividade de um determinado setor do mercado, permitindo analisar se este setor-alvo está organizado de tal forma a atrair novos clientes e obter lucro.

Assim, faz-se uso da análise das cinco forças de Porter, as quais estão apresentadas na Figura 03. Neste contexto, Porter (1999), afirma que essas forças juntas determinam as perspectivas de lucros. Independentemente da potência coletiva, o objetivo maior é encontrar uma posição onde a organização seja capaz de melhor se defender contra estas forças, ou ainda, usá-las a seu favor.

**Figura 03:** Cinco Forças de Porter




**Fonte:** Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 44).

As cinco forças de Porter destacam os principais pontos fortes e os pontos fracos da organização, e apresentam as áreas em que mudanças estratégicas poderão proporcionar maior retorno. Além disso, identificam pontos em que as tendências setoriais são mais significativas, em termos de oportunidades e

ameaças. No Quadro 1 é possível conferir algumas características das 5 forças (PORTER, 1999).

**Quadro 1**: Descrição das 5 forças de Porter

| FORÇA | DESCRIÇÃO |
|---|---|
| Ameaça de Novos Entrantes | Novos competidores tem o desejo de ganhar parcela de mercados lucrativos com alta rentabilidade. |
| Ameaça de Substitutos | Todas as empresas em uma indústria estão competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos. Quanto aos serviços, os substitutos ganham a forma a forma de um produto. |
| Poder de Negociação dos Clientes | Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por qualidade aliada ao custo baixo, e por sua vez colocando os concorrentes uns contra os outros. |
| Poder de Negociação dos Fornecedores | Está relacionada quanto à capacidade dos fornecedores em negociar e exercer seu poder sobre os compradores. |
| Rivalidade entre Concorrentes | Principal determinante a competitividade do setor. Assume a disputa por posição, como melhores preços, investimentos em publicidade, lançamento de novos produtos ou garantias. |

**Fonte:** Adaptado de Porter (1986) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014)

Desta maneira, uma avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente externo da organização é imprescindível para a formulação de estratégias.

### 2.1.6.3 Análise de Ambiente Interna: Pontos Fortes e Fracos

Para Oliveira (2007), a análise interna da organização permite colocar em evidência as deficiências e as qualidades da empresa, suas potencialidades e limitações, ou seja, suas forças e fraquezas.

> Os pontos fortes (forças) são características ou qualidades da empresa, tangíveis ou não que podem influenciar positivamente o seu desempenho. Já os pontos fracos (fraquezas) são características da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar negativamente o desempenho da empresa (VASCONCELLOS FILHO; PAGNOCELLI, 2001, p. 210).

Com relação aos pontos fortes, Oliveira (2007) define que as variáveis internas e controláveis criam uma condição favorável para a empresa em relação a

seu ambiente e apresenta os pontos fracos, como as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

Cada empreendimento necessita avaliar suas forças e fraquezas frequentemente, para tirar o melhor proveito das oportunidades e trabalhar as fraquezas para minimizá-las (KOTLER; KELLER, 2006).

#### 2.1.6.4 Análise *SWOT*

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), uma análise de *SWOT* ajuda a identificar ameaças e oportunidades que existem no ambiente externo, como também forças e fraquezas internas da organização. Desta forma, esta ferramenta tem por objetivo demonstrar as vantagens competitivas, mapear as perspectivas, preparar-se para os problemas vindouros e criar planos de contingência, auxiliando a elaboração do planejamento estratégico da organização.

Na criação do planejamento estratégico a análise *SWOT* se torna uma ferramenta extremamente importante, pois ela relaciona de uma forma qualitativa quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças. O nome *SWOT* é um acrônimo de quatro palavras em inglês: *Strength* (força), *Weakness* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Treats* (ameaças) (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Para Serra, Torres e Torres (2004), a principal função da análise *SWOT* é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, para o alcance de determinados objetivos, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo.

No Quadro 2 é apresentado o conceito e as perguntas típicas que devem ser feitas durante o levantamento dos aspectos do ambiente interno e externo.

**Quadro 2:** Análise *SWOT*

| FATORES INTERNOS (controláveis) | FATORES EXTERNOS (incontroláveis) |
|---|---|
| ***STRENGHT* (FORÇAS)** | ***OPPORTUNITIES* (OPORTUNIDADES)** |
| Características internas da empresa que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.<br><br>• Quais as vantagens da sua empresa?<br>• O que sua empresa faz melhor do que as concorrentes?<br>• O que a empresa possui de singular?<br>• O que as pessoas pertencentes ao mesmo mercado pensam ser as forças de seu negócio? | Situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.<br><br>• Quais são as vulnerabilidades dos seus competidores?<br>• Quais são as tendências atuais do mercado?<br>• A tecnologia oferece novas opções de serviço?<br>• Há nichos do mercado que sua empresa poderia suprir? |
| ***WEAKNESS* (FRAQUEZAS)** | ***THREATS* (AMEAÇAS)** |
| Fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.<br><br>• O que poderia ser melhorado?<br>• O que deveria ser evitado?<br>• Que fatores prejudicam as vendas?<br>• O que as pessoas pertencentes ao mesmo mercado provavelmente pensam ser as fraquezas? | Situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.<br><br>• Que obstáculos você enfrenta?<br>• O que seus competidores estão fazendo?<br>• A mudança tecnológica está ameaçando sua posição?<br>• Você tem problemas de fluxo de caixa? |

**Fonte:** Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014)

### 2.1.6.5 Fatores Críticos de Sucesso – FCS

Segundo Lobato *et al*. (2009), a ferramenta FCS, Fatores Críticos de Sucesso, busca priorizar as principais atividades da empresa, sendo esta uma ferramenta valiosa para a análise dos fatores críticos essenciais ao sucesso da empresa.

Lobato *et al*. (2009) determinam que os fatores críticos de sucesso precisam responder as seguintes questões:

- Por que os clientes fazem negócio conosco?
- Por que os clientes compraram os produtos e serviços da nossa organização pela primeira vez?

- Quais os diferenciais que temos com relação aos nossos concorrentes e que podemos explorar ao longo do tempo?
- Quais são as atividades que realizamos e que nossos concorrentes dificilmente conseguirão imitar?

Ao responder estas perguntas, é possível identificar o que atrai e o que afasta os clientes da empresa.

### 2.1.6.6 Cenários e Tendências

A definição de cenários pode ser relacionada aos critérios e medidas para a preparação do futuro da organização, que adaptam a estratégia da empresa aos seus objetivos futuros (OLIVEIRA, 2007).

> A finalidade dos cenários é que se compreenda as diferentes formas como as condições competitivas e a indústria poderiam modificar-se, as previsões são imprecisas, e os cenários procuram ilustrar os resultados lógicos de uma série de previsões. Os cenários de fatos analisados serão apenas alguns de um número quase infinito de futuros possíveis que poderiam ocorrer em uma indústria. No entanto cenários bem escolhidos irão iluminar os diversos futuros pertinentes à formulação da estratégia. Os cenários devem ser escolhidos para comunicar, instruir e ampliar o pensamento dos gerentes sobre o futuro (PORTER, 1985, p.432).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2010), os cenários são construídos para apoiar a tomada de decisões e a escolha de opções com a intenção de torná-las viáveis no futuro, assim como a análise de tendências do mercado, com o objetivo de prever e adequar o planejamento da organização com um futuro provável.

### 2.1.6.7 Definição dos Objetivos e Metas

Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), os objetivos são definidos como os resultados que a organização deve alcançar, em um prazo estipulado, para consolidar sua visão e ser competitiva no ambiente, tanto no cenário atual como na perspectiva futura.

Conforme Oliveira (2007), objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra.

Segundo Kaplan e Norton (1997), as metas são definidas como valores dos objetivos a serem alcançados, sendo quantificáveis e gerenciáveis. Partindo deste pressuposto pode-se afirmar que as metas vêm a complementar o conceito de objetivos.

Boa parte das empresas buscam um conjunto de metas que visem lucratividade, crescimento das vendas, maior participação de mercado, diminuição dos riscos, inovação e reputação (KOTLER; KELLER, 2006).

## 2.2 *Balanced Scorecard* – BSC

Para que se possa alcançar os objetivos definidos pela estratégia, é importante que seja realizada a medição do desempenho global e avaliação dos resultados. Do mesmo modo, para que se possa alcançar um bom aprendizado organizacional é necessário garantir a implementação do que foi planejado (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), para se atuar em um ambiente cada vez mais competitivo e complexo, os gestores precisam de ferramentas que possam dar alinhamento, suporte e controle estratégico em todos os níveis, agregando para empresa habilidades e conhecimentos.

Assim, para Serra, Torres e Torres (2004), é através de um método formal que se pode implementar a estratégia e o controle adequado do desempenho da empresa. Estes métodos são chamados de sistemas de medição de desempenho, no qual estabelecem indicadores de desempenho, que demonstram a estratégia formulada e os fatores críticos de sucesso atual e futuro da empresa.

> Os sistemas de gestão da estratégia ou os sistemas de medição de desempenho, visam a implementar a estratégia da empresa, pelo estabelecimento de indicadores de desempenho representativos, que significa, além de executar, acompanhar, medir e controlar (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 116).

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um Sistema de Gestão Estratégica que utiliza indicadores financeiros e não-financeiros, estabelecendo relações de causa e efeito entre esses indicadores para traduzir a missão e as estratégias de uma organização num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Bethlem (2001), o *Balanced Scorecard* (BSC) propõe-se a medir a atuação de uma empresa decorrente de suas estratégias.

O modelo de gestão criado por Kaplan e Norton (1997), é um “painel de controle” da empresa com um conjunto de indicadores, que são as medidas, e mostradores, que são os gráficos. Este conjunto de medidas do *Balanced Scorecard* (BSC) permite aos gestores uma imediata e abrangente visão da situação dos negócios.

Para Lobato *et al*. (2009), o *Balanced Scorecard* (BSC) “é um sistema de integração da gestão estratégica a curto, médio e longo prazo que visa ao aprendizado e ao crescimento organizacional.” Desta forma, a estratégia é implantada com segurança com possíveis ajustes quando for necessário somando-se as outras ferramentas existentes na organização.

> Assim, um *balanced scorecard* construído adequadamente deve contar a história da estratégia da unidade do negócio. Ele deve identificar e deixar explícita a sequência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os condutores da performance daqueles resultados. Cada medida selecionada para um *balanced scorecard* deve ser um elemento em uma corrente de relações de causa e efeito, que comunica o significado da estratégia da unidade do negócio para a organização (KAPLAN; NORTON, 1997, p.31).

De acordo com Lobato *et al.* (2009), o *Balanced Scorecard* (BSC), por ter como finalidade o controle e alinhamento da estratégia da empresa, tem sido utilizada pelos gestores pelas seguintes razões:

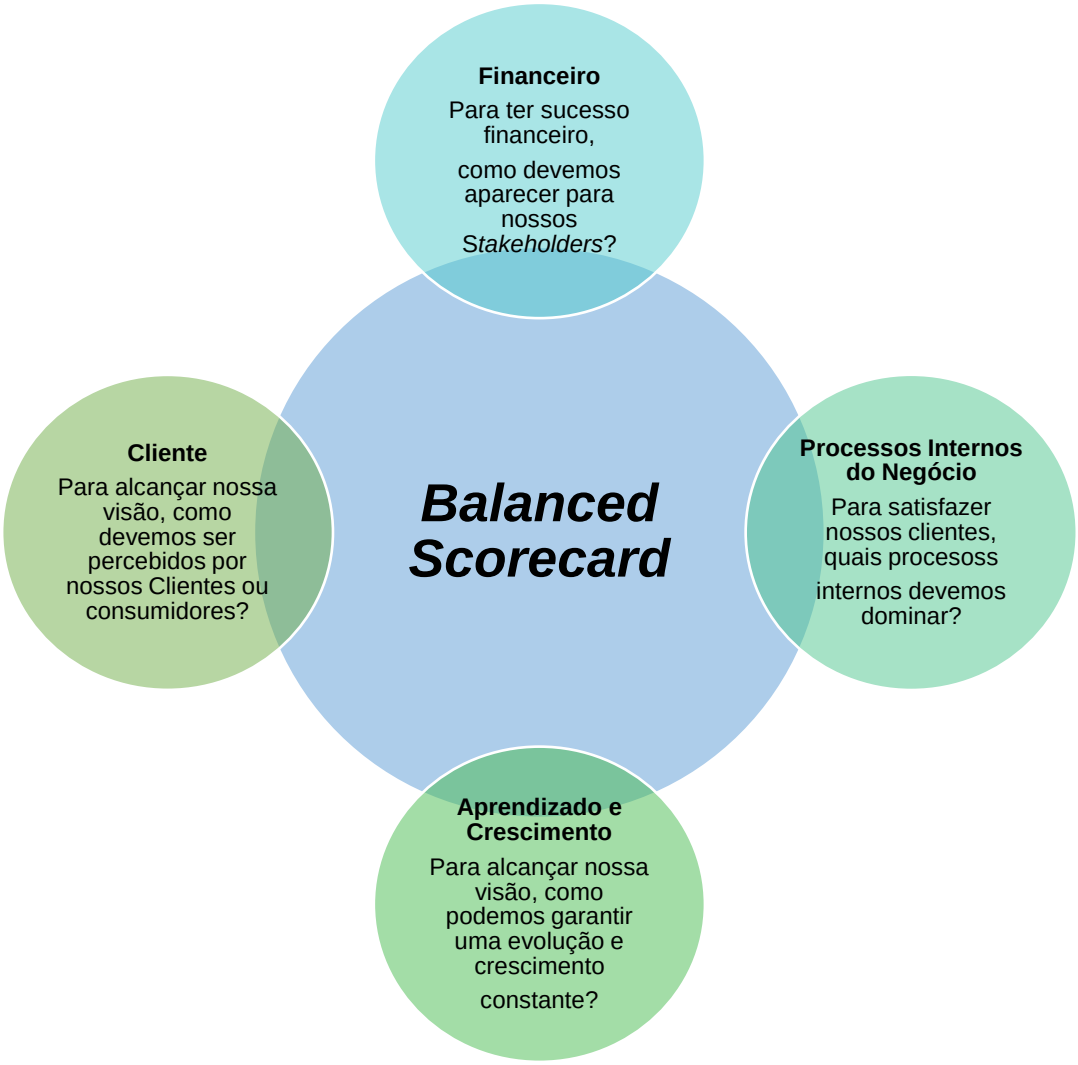
- Clareza e uniformidade de opinião sobre a estratégia do negócio;
- Foco no negócio;
- Liderança da alta gestão aprimorada;
- Empresa consciente da sua missão;
- Investimentos alinhados com os programas;
- Estratégia bem definida para toda empresa;

- Aperfeiçoamento constante;
- Recursos e capital devidamente direcionados.

### 2.2.1 Perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC)

Segundo Kaplan e Norton (1997), o modelo propõe a investigação e estabelecimento da estratégia considerando quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, as quais estão demonstradas na Figura 04.

**Figura 04:** *Balanced Scorecard (BSC)*




**Fonte:** Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Para Lobato *et al*. (2009), as quatro perspectivas são definidas da seguinte forma:

1. Financeira: como a organização é vista por seus acionistas ou proprietários;

2. Clientes: como a organização é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor maneira possível;

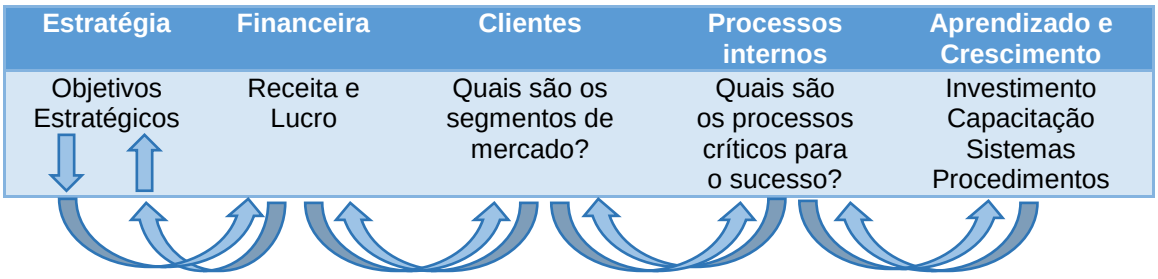
3. Processos Internos: os processos de negócio que a organização precisa ter excelência;

4. Aprendizado e Crescimento: a capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para o futuro.

Assim, para Serra, Torres e Torres (2004), "trata-se de um sistema de gestão baseada em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização, de modo abrangente, uma visão atual e futura do negócio". Além de possuir como aspecto mais importante a medição de resultados e a utilização de direcionadores para que a empresa esteja alinhada com suas estratégias.

Para Lobato *et al*. (2009), na implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) é essencial considerar esta relação de causa e efeito, que se inicia na estratégia em sentido das quatro perspectivas, desde a financeira até o aprendizado e crescimento, conforme a Figura 05. Assim, o *Balanced Scorecard* (BSC), passa a ser um sistema integrado com uma cadeia de relações de causa e efeito.

**Figura 05:** Relações de causa e efeito das quatro perspectivas do BSC




**Fonte:** Adaptado de Serra, Torres e Torres (2004).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) "equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados

desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas".

Assim, para Serra, Torres e Torres (2004), o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que possibilita:

- Que cada perspectiva tenha sua estratégia desdobrada em objetivos;
- Que cada objetivo tenha um indicador de desempenho;
- Que haja feedback dentro da organização;
- Equipe disseminando a cultura de desdobramento da estratégia;
- Cultura de aliança dentro da empresa;
- Cultura de retenção de colaboradores na empresa.

### 2.2.2 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico ou Mapa BSC é uma forma visual de entender quais são os objetivos estratégicos da empresa e como eles se relacionam com a missão e com a visão de futuro da mesma. No mapa estratégico estão contidos os objetivos estratégicos alocados em suas respectivas perspectivas. O mapa é composto, na parte superior da Missão, Visão e Valores já apresentados anteriormente. Para cada uma das perspectivas do BSC (Financeiro, Clientes, Processos Internos do Negócio e Aprendizagem e Crescimento) o mapa apresenta os objetivos estratégicos relacionados com cada um dos desafios estratégicos.

### 2.2.3 Implementação do *Balanced Scorecard* (BSC)

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), a implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) passa por quatro etapas, conforme a Figura 06:

**Figura 06:** Etapas para elaboração de um BSC

**Fonte:** Adaptado de Serra, Torres e Torres (2004).

- Definição da estratégia: Como o BSC deve produzir uma ligação entre a estratégia e as ações operacionais da organização, o seu processo inicia-se pela definição da estratégia da empresa;
- Definição das medições da estratégia: deve-se escolher e desenvolver indicadores que suportem a estratégia. A quantidade deve ser a menor possível para que não haja sobrecarga de informações e é importante que haja relações de causa e efeito entre eles;
- Integração dos indicadores no sistema de gerenciamento: O BSC deve ser integrado à estrutura, à cultura e às práticas de RH da organização;
- Revisão dos indicadores e dos resultados: deve dizer se o desempenho está sendo mostrado, se a estratégia mudou desde a última revisão e se os indicadores devem ser ou não mudados.

Desta forma, o *Balanced Scorecard* (BSC) fornece à empresa uma visão de desempenho integrada, uma vez que engloba aos indicadores financeiros (previsão orçamentária, responsabilidade fiscal e legal) e outras perspectivas de desempenho, como clientes (os valores que se quer entregar ao cliente), processos internos (os valores constantes na perspectiva do cliente sejam entregues e para que as metas estabelecidas possam ser atingidas), aprendizado e crescimento (foco no desenvolvimento da tecnologia, competências e mudança de cultura, que são os itens que fazem com que os processos andem bem).

## 2.3 Plano de Ação

Conforme Oliveira (2007), o plano de ação é o conjunto das partes comuns, dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado, representando os passos necessários para que as estratégias e os objetivos sejam atingidos.

> O plano de ação é formado por um conjunto de objetivos gerais, estabelecidos em função da missão que, por sua vez, são desdobrados em estratégias. Cada estratégia sinaliza como o objetivo deve ser atingido, qual o prazo de início e término, quem é o responsável por sua execução e quais os recursos necessários para implantação. Na sua elaboração, são utilizados formulários nos quais os objetivos, estratégias, prazos, responsáveis e recursos são organizados de forma clara para orientar as diversas ações que deverão ser implementadas (LOBATO, 2009, p.192).

De acordo com Lobato *et al.* (2009), “o plano de ação serve como referência às decisões, permitindo que seja feito o acompanhamento do desenvolvimento da gestão estratégica competitiva”. Ainda para Lobato *et al.* (2009), este plano de ação visa:

- Conscientizar, envolver e treinar pessoas ligadas ao problema ou tarefa;
- Através de documentação estabelecer novos padrões para avaliações confiáveis;
- Definir os envolvidos no processo;
- Monitorar os resultados.

Para elaboração de um plano de ação pode-se utilizar a ferramenta 5W2H. Lobato *et al.* (2009) destacam que o 5W2H é uma ferramenta de rápida identificação para implantação do plano de ação, com o objetivo de garantir que não existam

lacunas ou dúvidas acerca das ações a serem implementadas. O nome do método vem das iniciais das sete perguntas em inglês, a qual analisa os seguintes aspectos, segundo Lobato *et al*. (2009), conforme o Quadro 03:

**Quadro 03:** Ferramenta 5W2H

| Ferramenta 5W2H | | | |
|---|---|---|---|
| ***5W*** | ***What*** | O que? | O que será feito? Determina os objetivos. |
| | ***Who*** | Quem? | Quem fará o quê? Define quem será o responsável pelo planejamento, avaliação e realização dos objetivos. |
| | ***When*** | Quando? | Quando será feito o quê? Estabelece os prazos para o planejamento, avaliação e realização dos objetivos. |
| | ***Where*** | Onde? | Onde será feito o quê? Determina o local ou espaço físico para os diversos objetivos propostos. |
| | ***Why*** | Por quê? | Por que será feito o quê? Formula quais são os indicativos de necessidade, da importância e da justificativa de se executar cada objetivo. |
| ***2H*** | ***How*** | Como? | Como deve ser feito? Planeja os meios para a execução, avaliação e realização dos objetivos. |
| | ***How Much*** | Quanto custa? | Quanto custará o quê? Determina os esforços e os custos para a realização dos objetivos. |

**Fonte:** Adaptado de Lobato *et al*. (2009).

Com a ferramenta 5W2H para a elaboração do plano de ação é possível definir o que fazer para cada objetivo, tornando mais fácil a visualização e o acompanhamento das ações a serem tomadas em relação a cada meta a ser alcançada.

Assim, conclui-se este referencial teórico, fundamentando-se a pesquisa e o desenvolvimento do planejamento estratégico.

# 3 METODOLOGIA

De acordo com Martins *et al*. (2013), “o método de pesquisa constitui numa das escolhas mais importantes no projeto porque ele definirá os passos a serem executados na busca do objetivo geral da pesquisa”.

GIL (2002) define a pesquisa “como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. Pois, através dos métodos científicos podem-se descobrir respostas para os problemas do objetivo da pesquisa.

Para Kauark, Manhães e Medeiros (2010) a pesquisa científica é definida como a elaboração de uma busca planejada, desenvolvida de acordo com as normas de metodologia científica proposta pela ciência.

Por isto, este capítulo busca identificar junto à literatura os principais elementos teóricos relacionados à metodologia do planejamento estratégico, bem como propor o método em uma empresa de serviços de engenharia e tecnologia.

## 3.1 Métodos e Técnicas Utilizados

De acordo com Martins *et al*. (2014), “os métodos e as técnicas a serem empregados na pesquisa cientifica podem ser selecionados desde a proposição do problema, da formulação das hipóteses e da delimitação da amostra”.

Para Marconi e Lakatos (2010), a seleção destes métodos e técnicas dependerá de vários fatores relacionados com a pesquisa, como o objeto e abordagem da pesquisa, a natureza dos fenômenos, entre outros.

A pesquisa pode ser classificada de quatro maneiras, segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010): (a) de acordo com a natureza da pesquisa, (b) com base na obtenção das informações na abordagem do problema, (c) com base nos objetivos pretendidos, e, por fim, (d) se baseia nos procedimentos técnicos utilizados pelo pesquisador, conforme a Figura 07, onde as informações em destaque são as classificações nas quais se enquadram este estudo.

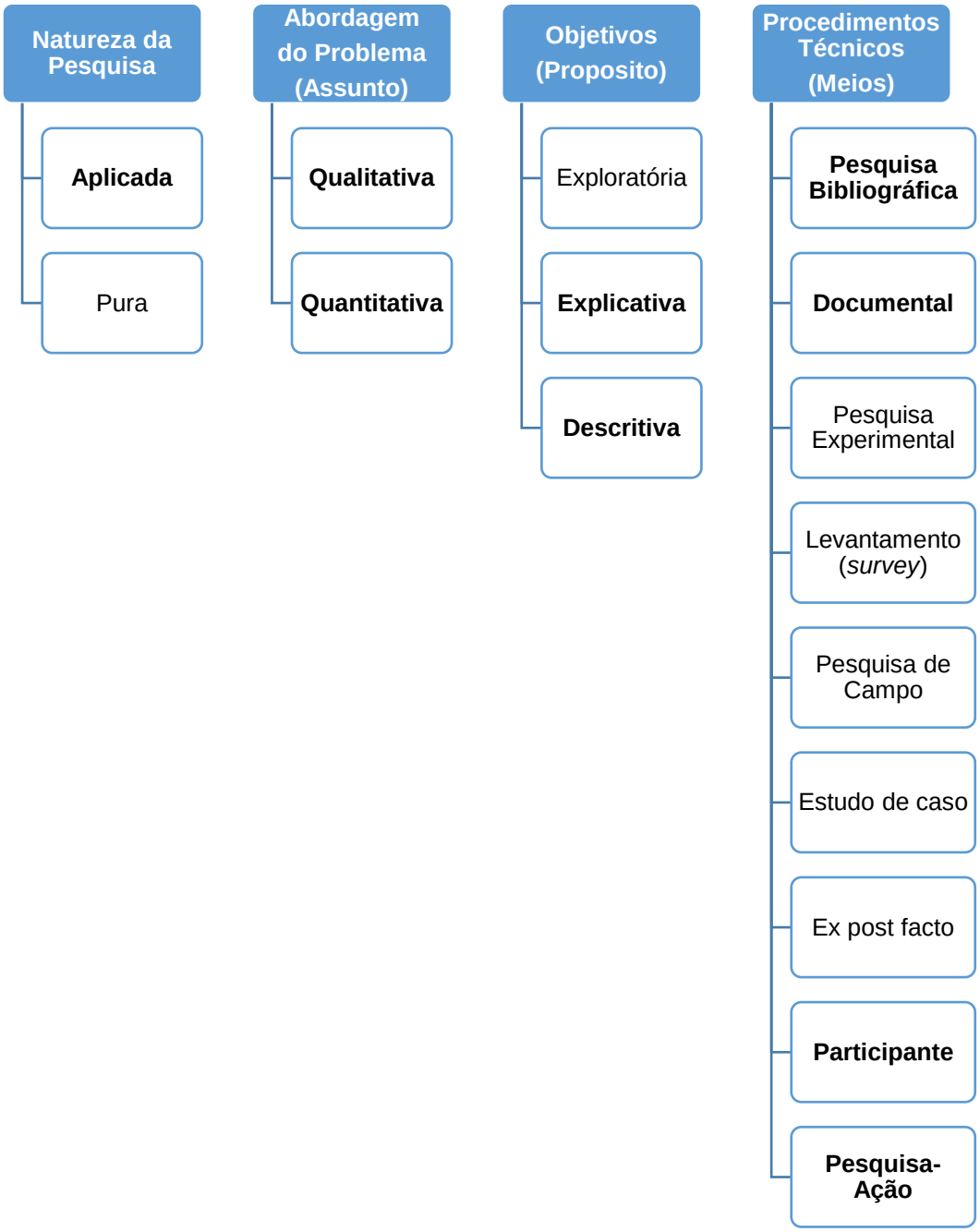
Assim, os autores definem a classificação da seguinte forma:

a) Da natureza da Pesquisa: Aplicada ou Pura;
b) Da Abordagem do Problema: Qualitativa ou Quantitativa;

c) Dos Objetivos: Exploratória, Descritiva ou Explicativa;

d) Procedimentos técnicos: Pesquisa Bibliográfica, Documental, Experimental, Levantamento (*Survey*), de Campo, Estudo de Caso, Ex post facto, Participante e Pesquisa-Ação.

**Figura 07:** Classificação da Pesquisa




**Fonte:** Adaptado de Kauark, Manhães e Medeiros (2010).

Quanto a natureza da pesquisa, para Vergara (2005, p. 47) a pesquisa aplicada é motivada pela busca de soluções para resolver problemas reais. Para Gil (2002) é a aplicação prática dos conhecimentos de forma imediata em uma determinada realidade. Segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010), a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”.

Como este estudo tem por finalidade o desenvolvimento competitivo de uma empresa através da contribuição planejamento estratégico com uso de ferramentas da engenharia de produção, caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada.

A abordagem do problema da pesquisa é classificada como qualitativa, que de acordo com Gil (2002), envolve o desenvolvimento de um modelo elaborado pelo autor. Para Miguel *et al*. (2010) a pesquisa qualitativa visa a interpretação do ambiente em que a problemática está inserida.

> Pesquisa Qualitativa: Considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (KAURAK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 26).

Neste estudo essa abordagem qualitativa foi utilizada na descrição das etapas e na estruturação do planejamento estratégico.

Ainda, quanto a abordagem do problema, esta pesquisa também pode ser vista como quantitativa, que para Kaurak, Manhães e Medeiros (2010) “considera o que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”.

Neste estudo a abordagem quantitativa foi utilizada nos indicadores e resultados do *balanced scorecard.*

Quanto aos objetivos da pesquisa, de acordo com Vergara (2005, p. 47), ela classifica-se como descritiva, pois expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua

natureza. Vergara (2005, p. 47) ainda informa que a pesquisa descritiva "não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação".

> Pesquisa Descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 28).

Ao contrário dos autores citados anteriormente, Castro (1976) considera que a pesquisa descritiva apenas encontra e demonstra o cenário de uma situação, expressa em números e que a natureza da relação entre variáveis é feita na pesquisa explicativa.

“Quando se diz que uma pesquisa é descritiva, se está querendo dizer que se limita a uma descrição pura e simples de cada uma das variáveis, isoladamente, sem que sua associação ou interação com as demais sejam examinadas” (CASTRO, 1976, p. 66).

Desta forma, para Gil (2002), a pesquisa explicativa tem como objetivo principal a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de um fenômeno. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois tenta explicar a razão e as relações de causa e efeito das coisas.

> Pesquisa Explicativa: visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas. Quando realizada nas ciências naturais requer o uso do método experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional (KAUARK, MANHÃES E MEDEIROS, 2010, p. 28).

Para Marconi e Lakatos (2010), este tipo de pesquisa visa estabelecer relações de causa-efeito por meio da manipulação direta das variáveis relativas ao objeto de estudo, buscando identificar as causas do fenômeno.

De acordo com Gil (2002), através dos resultados das pesquisas explicativas forma-se a base do conhecimento científico. Assim, a pesquisa descritiva constitui uma etapa anterior indispensável para que se obtenham as explicações científicas.

Desta forma, baseado em Gil (2002), este estudo é descritivo e explicativo, visto que para se identificar os fatores que estabelecem um fenômeno faz-se necessário que este esteja bem descrito e com uma riqueza de detalhes.

Este estudo assume caráter de pesquisa bibliográfica, documental, participativa e pesquisa-ação, quanto ao seu procedimento técnico. Este delineamento refere-se ao planejamento mais amplo que envolve a definição dos objetivos, o ambiente da pesquisa e a análise e coleta de dados.

Com relação aos aspectos teóricos, os procedimentos metodológicos baseiam-se na pesquisa bibliográfica, que, segundo Vergara (2005, p. 48) é o estudo coordenado desenvolvido com base em material publicado em livros, artigos, teses, revistas científicas, de maneira que este material é acessível ao público em geral.

Ainda sobre os aspectos teóricos, os procedimentos metodológicos baseiam-se na pesquisa documental, que para Gil (2002), são obtidos de maneira indireta como através de fotos e vídeos.

Os procedimentos técnicos utilizados para realização deste estudo foi a metodologia de pesquisa-ação. Que segundo Vergara (2005, p. 49) “é um tipo particular de pesquisa participante e de pesquisa aplicada que supõe intervenção participativa na realidade social”.

A pesquisa-ação, com a finalidade de aumentar a obtenção de resultados mais relevantes, também é definida como:

> [...] é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos do modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2008, p. 14).

A metodologia de pesquisa-ação, de acordo com Thiollent (2008), é classificada em quatro fases:

- Exploratória: desenvolvida com o objetivo de proporcionar visão geral sobre determinado fato, a qual ocorre através da pesquisa bibliográfica;
- Pesquisa aprofundada: fase desenvolvida na empresa estudada a fim de avaliar seu cenário atual e promover o cenário futuro;
- Ação: elaboração do planejamento estratégico com base nas informações obtidas na pesquisa aprofundada;

- Avaliação: revisão do planejamento estratégico elaborado para avaliar a sua viabilidade.

Nesta pesquisa, o pesquisador participou ativamente do desenvolvimento da proposta juntamente com os dirigentes da empresa.

Esta pesquisa também possui como procedimento técnico a pesquisa participante, visto que, de acordo com Vergara (2005, p. 49), outras pessoas envolvidas no problema possuam uma interação com o pesquisador de maneira mais próxima e pessoal

## 3.2 Objeto de Pesquisa

Segundo Gil (2002), o universo da pesquisa mostra a que se refere o trabalho, qual seu objetivo, quais os sujeitos que serão investigados. Quando se pretende conhecer alguns aspectos de uma população ou se pesquisam todos os seus elementos, o censo, ou apenas uma amostra deles.

A empresa do presente trabalho atua há 07 anos no mercado e vem crescendo no setor de engenharia e tecnologia, com projetos e execuções, além de contratos mensais que contemplam todo o parque de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação dos seus clientes. Sua logomarca pode ser visualizada na Figura 08.

**Figura 08:** Logomarca da empresa

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

Contudo, por sua administração ser familiar e ser uma pequena empresa, ela não possui um planejamento estratégico, identificando-se a necessidade de sua implantação, pois sua falta causa desperdício de recursos, visto que a empresa não canaliza bem seus esforços, e o fluxo de caixa é prejudicado, além de desmotivar a

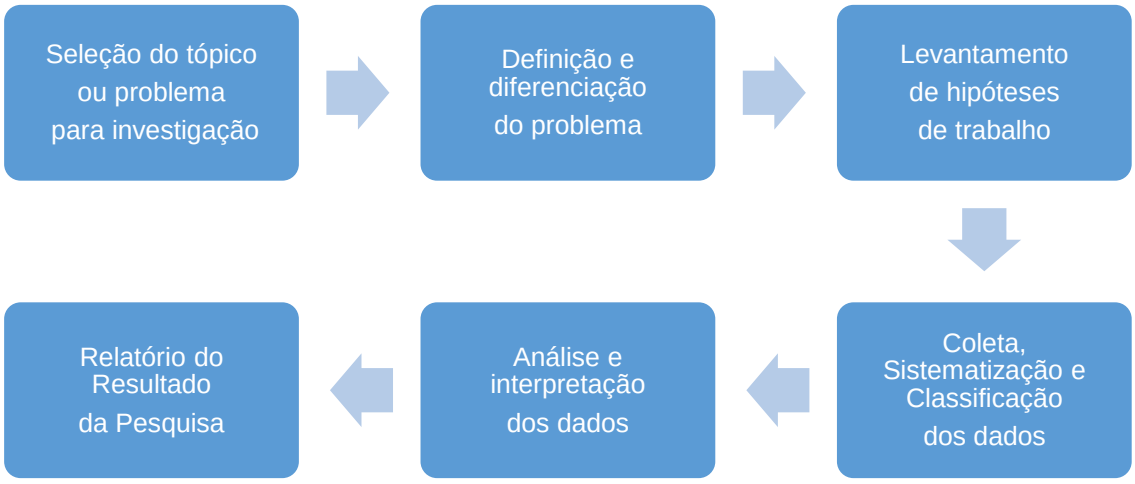
equipe com planos interrompidos, gerando uma imagem de empresa que não consegue finalizar os projetos e os colaboradores ficam desacreditados na capacidade de executar da empresa.

Terence (2002), também explica que a centralização de poder e o excesso de tarefas operacionais do gestor, assim como a falta de conhecimento administrativo aliado a falta de recursos financeiros para contratação de um profissional apto para executar um correto planejamento estratégico são fatores que afetam diretamente empresas de pequeno porte, como a referenciada no estudo.

## 3.3 Estratégias e Fases da Pesquisa

Para Marconi e Lakatos (2010) “a pesquisa 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”. Assim, os autores descrevem seis passos para o desenvolvimento de um projeto de pesquisa, conforme a Figura 09.

**Figura 09:** Passos para o desenvolvimento do projeto de pesquisa




**Fonte:** Adaptado de Marconi e Lakatos (2010).

Através da pesquisa documental, da entrevista com questionário junto aos proprietários, além do acompanhamento das atividades diárias da empresa, foi

possível definir o método de elaboração do planejamento estratégico mais coerente com a realidade da empresa.

O autor optou por utilizar a metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico integrado ao BSC apresentada por Serra, Torres e Torres (2004). Estes autores propuseram um roteiro prático que relaciona todos os elementos para elaboração, implementação e controle do planejamento estratégico utilizando o *Balanced Scorecard* (BSC).

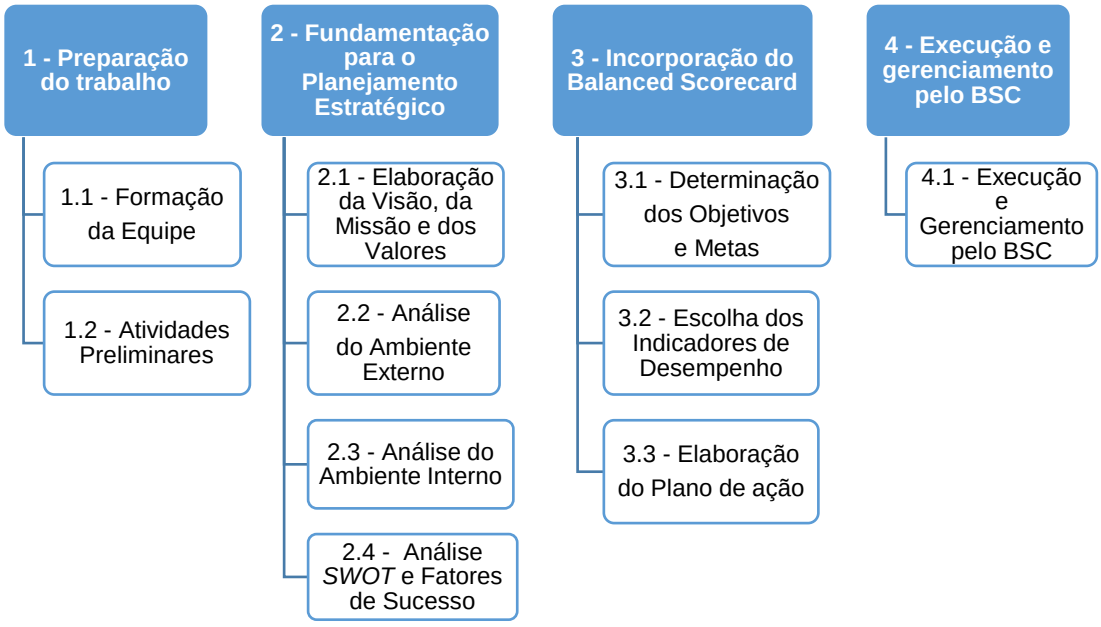
Este roteiro, seguindo a metodologia de Serra, Torres e Torres (2004), divide a elaboração e implementação do planejamento estratégico em quatro fases:

- Fase I: Organização do Roteiro;
- Fase II: Preparação do Trabalho;
- Fase III: Fundamentação para o Planejamento Estratégico;
- Fase IV: Incorporação do *Balanced Scorecard* (BSC).

### 3.3.1 Fase I: Organização do Roteiro

A primeira fase, Organização do Roteiro, segue as etapas da Figura 10.

**Figura 10**: Planejamento estratégico integrado ao BSC




**Fonte:** Adaptado de Serra, Torres e Torres (2004).

### 3.3.2 Fase II: Preparação do Trabalho

A segunda fase, Preparação do Trabalho, levou em consideração atividades essenciais para sua elaboração, como alocação de recursos e de pessoas, além da coleta e da disponibilização de informações. Esta fase foi dividida em duas etapas:

- Formação da Equipe: foi formada pelos principais gerentes, teve um responsável, foi participativa com a finalidade de ajudar na implantação e as informações dos resultados foram organizadas e disponibilizadas;
- Preparação do Trabalho: foram realizadas reuniões iniciais para elaboração do planejamento estratégico com apresentação do cronograma, conforme Apêndice A, com as principais etapas e prazos.

### 3.3.3 Fase III: Fundamentação para o Planejamento Estratégico

A terceira fase, Fundamentações para o Planejamento Estratégico, é dividida em quatro etapas:

- Elaboração da visão, da missão e dos valores;
- Análise do Ambiente externo e interno:
    - A análise do ambiente foi efetuada com o auxílio de informações existentes e outras que foram coletadas;
    - Foram Levantados os dados necessários para análise do setor que a empresa está inserida através das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas;
- Análise *SWOT*:
    - Determinar as possíveis ações em função das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, e as suas influências sobre a empresa.
- Fatores de Sucesso e Elaboração de Cenários:
    - Determinaram-se os fatores de compra dos clientes e em seguida os fatores críticos de sucesso;

- Foram elaborados três cenários para empresa, além de sido discutido as consequências de cada um destes cenários;
- Assinalaram-se os principais acontecimentos e tendências relacionados com o negócio da empresa e foram discutidas as possíveis consequências destas tendências.

### 3.3.4 Fase IV: Incorporação do *Balanced Scorecard* (BSC)

A quarta fase, Incorporação do *Balanced Scorecard* (BSC), é dividida em três etapas:

- Determinação de Objetivos Estratégicos: Através das perspectivas do BSC determinaram-se os objetivos estratégicos;
- Foi elaborado o mapa estratégico da empresa;
- Com o mapa estratégico foi possível estipular os indicadores e metas;
- Por fim, foi elaborado um Plano de Ação para implementação do planejamento estratégico.

Ao finalizar este estudo com todas as fases e etapas citadas, realizar-se-á a implementação do planejamento estratégico, buscando assim atender o objetivo geral e os objetivos específicos permitindo aplicar melhorias e otimização no processo organizacional da empresa.

# 4 ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa foi realizada a partir de uma entrevista com os proprietários da empresa escolhida, conforme Apêndice B, na visita que foi realizada em maio de 2018, de acordo com o cronograma deste estudo, no Apêndice A, e dos documentos fornecidos pela empresa, Apêndices D, E e G, com a finalidade de adquirir informações sobre a empresa como sua identificação social, o histórico, como a empresa encontra-se e se mudou seu foco, se possui organograma e ferramentas administrativas de controle, tipos de serviços oferecidos, quais os principais problemas encontrados.

Para, desta forma, ser possível montar sua visão, missão, objetivos de curto e médio prazo. Foi avaliado, também, o ambiente interno e externo da empresa, para entender como ela se sustenta e se organiza em relação aos objetivos estratégicos, além do foco ao setor de maior importância da empresa. Desta maneira, todas essas questões tiveram como objetivo formular o planejamento estratégico da empresa.

Assim, o quinto capítulo deste trabalho relata a pesquisa elaborada e demonstra os resultados obtidos após as análises das entrevistas e dos documentos da empresa. Inicialmente é relatado um breve histórico da empresa, a fim de contextualização, após a apresentação da empresa ocorre a elaboração do planejamento estratégico através da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC).

# 5 RESULTADOS: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A CONVERTIC

Neste capitulo será feita uma apresentação da Convertic – Engenharia e Tecnologia com uma proposta de Planejamento Estratégico para empresa deste estudo.

## 5.1 A Convertic

### 5.1.1 Histórico e Descrição do Negócio

A Convertic – Engenharia e Tecnologia foi fundada em abril de 2011 na cidade de Recife/PE, pelo seu atual consultor de negócios. A empresa tem como atividade principal serviços de cabeamento estruturado e áreas afins. A seguir, está apresentado um resumo histórico da Convertic – Engenharia e Tecnologia desde sua fundação informal, passando por sua formalização e chegando ao atual estágio de criação do seu planejamento estratégico.

- 2011: Surge a Convertic – Engenharia e Tecnologia com uma proposta de atender as pequenas e médias empresas da região metropolitana de Recife/PE com foco em cabeamento estruturado;
- 2012: A Convertic – Engenharia e Tecnologia consolida-se como pequena empresa informal e migra suas atividades para Petrolina/PE;
- 2013: Início de parceria com empresas de TI local, além da construção do seu escritório;
- 2014: Formalização da empresa com CNPJ, Inscrição Estadual e Municipal. Pequenas e médias obras sendo executadas;
- 2015: Execução de projetos de cabeamento estruturado em vários setores da região, como indústrias, escritórios, clínicas e escolas;
- 2016: Ano chave para empresa consolidar-se como principal fornecedora de serviços de cabeamento estruturado;
- 2017: Ampliação das atividades com fidelização de contratos mensais com clientes oriundos de obras executadas;

- 2018: Criação do planejamento estratégico da empresa.

### 5.1.2 Serviços

Como apresentado anteriormente, o foco da empresa são serviços voltados para cabeamento estruturado, contudo este serviço abre uma gama de oportunidades para outros serviços que se relacionam com o “carro-chefe” da empresa, conforme são descritos a seguir:

1. Cabeamento Estruturado:
    - Execução de infraestrutura para redes;
    - Reestruturação ou reinstalação de redes de dados e voz;
    - Manutenção e suporte em cabeamento estruturado (Contratos de manutenção);
    - Fibra Óptica: Lançamentos, fusões, interligações de sites e montagens de DIO;
    - Documentação *As-built*:
    - Certificação Metálica e de Fibras Ópticas.
2. Rede Elétrica:
    - Projetos de planta baixa para elétrica;
    - Instalação e manutenção elétrica em geral;
    - Instalação de Quadro de comando e Quadro de distribuição com circuitos individuais;
    - Instalação de iluminação em geral, tomadas e interruptores.
3. Circuito Fechado de Câmeras (CFTV):
    - Elaboração e execução de projetos de CFTV;
    - Fornecimento de equipamentos;
    - Implantação de sistemas digitais e analógicos;
    - Instalação de câmeras e acessórios;
    - Configuração de software de gravação;
    - Acesso via WEB e Smartphone.
4. Suporte:

- Servidores/Backup;
- Redes;
- *Cabling* e *Wireless*;
- Telefonia e CFTV;
- Microinformática;

5. Telefonia:
    - Telefonia Analógica e Digital;
    - Lançamento, conectorização e identificação;
    - Instalação de Rack para voz;
    - Instalação e programação de centrais telefônicas analógicas e digitais;
6. Engenharia:
    - Piso elevado;
    - Leitos para data center;
    - Eletrocalhas e perfilados;
    - Eletrodutos, dutos de alumínio ou piso e canaletas plásticas;
    - Infra-estrutura física civil interna e externa.

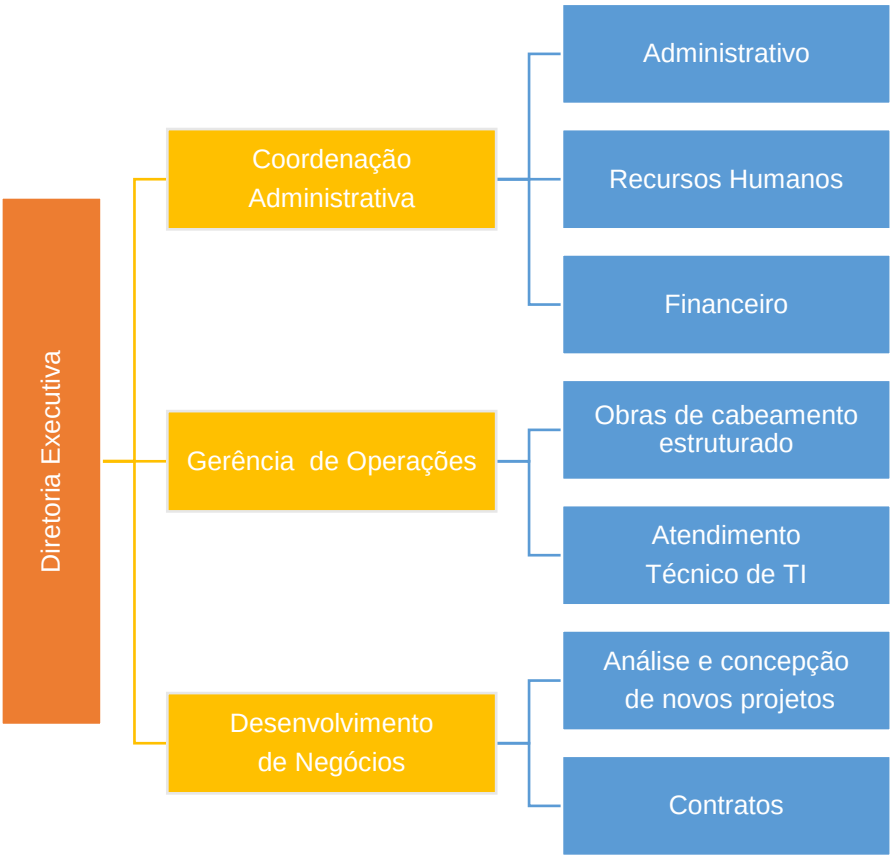
### 5.1.3 Organização Gerencial

A direção da Convertic – Engenharia e Tecnologia é realizada pelo seu fundador e atual consultor de negócios. No nível gerencial, encontram-se a coordenação administrativa com o setor administrativo, recursos humanos e financeiro; a gerência de operações com obras de cabeamento estruturado e atendimento técnico de TI; e, por fim, desenvolvimento de negócios com análise e concepção de novos negócios e contratos.

Com esta estrutura organizacional a Convertic – Engenharia e Tecnologia vem mantendo-se no mercado local como principal provedora de serviços integrados de cabeamento estruturado de Petrolina/PE e região.

A organização gerencial da Convertic – Engenharia e Tecnologia é composta por 3 níveis hierárquicos, conforme a Figura 11.

**Figura 11:** Organograma da Convertic – Engenharia e Tecnologia




**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

## 5.2 Planejamento Estratégico

### 5.2.1 Missão

A missão é a razão de ser da empresa no qual busca satisfazer as necessidades dos clientes. Como a Convertic – Engenharia e Tecnologia é uma empresa atuante na comercialização e prestação de serviços na área de telecomunicações e informática, a sua missão foi definida da seguinte forma:

“Promover soluções integradas de Engenharia e Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) com qualidade e responsabilidade social, que atendam às necessidades de infraestrutura e comunicação de seus clientes”.

### 5.2.2 Visão

A visão é o que a empresa quer ser, através das expectativas e desejos dos proprietários da empresa em um tempo futuro. Assim, a visão da Convertic – Engenharia e Tecnologia foi definida da seguinte forma:

“Ser a solução em Engenharia e Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) integradas do Vale do São Francisco e região, com excelência no atendimento”.

### 5.2.3 Valores

Os valores de uma empresa demonstram no que ela acredita, servindo como orientadores para o cumprimento da sua missão. Desta forma, os valores da Convertic – Engenharia e Tecnologia são o sustentáculo das suas atividades e decisões do dia a dia, no qual estão relacionados abaixo:

- Respeito aos clientes;
- Ética e transparência nas relações;
- Pró-atividade;
- Excelência no atendimento;
- Valorização dos colaboradores;
- Responsabilidade social;
- Inovação.

### 5.2.4 Análise de Ambiente

Nesta etapa do estudo será apresentada a análise do ambiente em que a Convertic – Engenharia e Tecnologia está inserida. Assim, obteve-se duas análises: a externa e a interna.

Desta forma, pode-se chegar as oportunidades e ameaças que fazem parte do ambiente externo da Convertic – Engenharia e Tecnologia, assim como identifica-se as forças e fraquezas que compõe o ambiente interno.

### 5.2.4.1 Análise de Ambiente Externo

Os mais variados fatores impactam no dia a dia de uma organização e eles são essenciais para a identificação das oportunidades e ameaças que influenciam uma empresa.

Para a realização da análise do ambiente externo da Convertic – Engenharia e Tecnologia foram verificados alguns pontos importantes, como os concorrentes, os clientes, os fornecedores e o atual cenário econômico.

Através de um *brainstorming* com a equipe da Convertic – Engenharia e Tecnologia foi possível identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo mostradas no Quadro 04.

**Quadro 04:** Análise do Ambiente Externo

| **Ambiente Externo** | |
|---|---|
| **Oportunidades** | **Ameaças** |
| • Aumento de serviços de CFTV;<br>• Relacionamento com instituições de ensino para participação em eventos;<br>• Empresas instalando filiais na região;<br>• Mercado em evolução;<br>• Novas tecnologias que podem ser ofertadas;<br>• Oferecer serviços especializados com alto valor agregado.<br>• Bom relacionamento com clientes e fornecedores. | • Informalidade (autônomos);<br>• Desenvolvimento dos concorrentes diretos;<br>• Poucos fornecedores;<br>• Crise econômica do país;<br>• Alta carga de impostos;<br>• Preços não competitivos.<br>• Tecnologias substitutas. |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

Após analisar os pontos identificados no ambiente externo realizou-se a priorização destes. Para tanto, foram consideradas a probabilidade de sucesso e a atratividade para as oportunidades de acordo com o Quadro 05.

**Quadro 05:** Priorização de Oportunidades

| | | PROBABILIDADE DE SUCESSO | |
|---|---|---|---|
| | | Alta | Baixa |
| ATRATIVIDADE | Alta | • Empresas instalando filiais na região;<br>• Oferecer serviços especializados com alto valor Agregado;<br>• Bom relacionamento com clientes e fornecedores. | • Relacionamento com instituições de ensino para participação em eventos;<br>• Mercado em evolução;<br>• Aumento de serviços de CFTV. |
| | Baixa | • Novas tecnologias que podem ser ofertadas. | |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

Da mesma forma, realizou-se a priorização das ameaças, onde considerou-se a probabilidade de ocorrência e a gravidade abaixo, conforme o Quadro 06.

**Quadro 06:** Priorização das ameaças

| | | PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA | |
|---|---|---|---|
| | | Alta | Baixa |
| GRAVIDADE | Alta | • Desenvolvimento dos concorrentes diretos;<br>• Preços não competitivos.<br>• Crise econômica do país. | • Informalidade (autônomos);<br>• Poucos fornecedores;<br>• Tecnologias substitutas. |
| | Baixa | • Alta carga de impostos. | |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

Desta forma, para as oportunidades foram analisadas as probabilidades de sucesso e a atratividade, enquanto para as ameaças foram analisadas a probabilidades de ocorrência e de gravidade. Tanto as oportunidades como as ameaças foram classificadas como altas ou baixas, sendo que os itens que receberam notas alta e alta foram classificadas para análise *SWOT*.

#### 5.2.4.2 Análise de Ambiente Interno

Assim como na análise de ambiente externa, foi aplicado *brainstorming* com a equipe da Convertic buscando informações para identificar as qualidades e oportunidades de melhorias da empresa, conforme apresentado no Quadro 07. Ao

contrário das oportunidades e ameaças, esses fatores podem ser trabalhados pela empresa, buscando melhorar as fraquezas e aperfeiçoar as forças.

**Quadro 07:** Análise do Ambiente Interno

| Ambiente Interno | |
|---|---|
| **Forças** | **Fraquezas** |
| • Marca reconhecida;<br>• Tempo de mercado;<br>• Qualidade nos serviços e dos produtos;<br>• Garantia estendida em serviços;<br>• Capacidade técnica;<br>• Sistema de chamados com *KPI's;*<br>• Equipamentos modernos. | • Falta de mão de obra especializada;<br>• Terceirização;<br>• Falta de planejamento estratégico;<br>• Tempo escasso do consultor de negócios;<br>• Falta de conscientização no uso do EPI. |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

Após analisar os pontos identificados no ambiente interno realizou-se a priorização destes itens. Para tanto, foram consideradas a importância e desempenho para as forças e fraquezas, utilizando uma pontuação de 1 a 5, de acordo com o Quadro 08.

**Quadro 08:** Pontuação de priorização do ambiente interno

| Priorização do Ambiente Interno | |
|---|---|
| **Pontuação** | **Descrição** |
| 5 | Excelente |
| 4 | Ótimo |
| 3 | Bom |
| 2 | Regular |
| 1 | Ruim |

**Fonte:** O autor (2018).

Para priorização das forças foram selecionados os itens que obtiveram o maior resultado na multiplicação do desempenho e importância, conforme Quadro 09.

**Quadro 09:** Priorização das forças

| Forças | Desempenho | Importância | Resultado |
|---|---|---|---|
| Marca reconhecida | 4 | 5 | 20 |
| Tempo de mercado | 4 | 3 | 12 |
| Qualidade nos serviços e dos produtos | 5 | 5 | 25 |
| Garantia estendida em serviços | 5 | 3 | 15 |
| Capacidade técnica | 4 | 5 | 20 |
| Sistema de chamados com KPI's | 4 | 5 | 20 |

**Fonte:** O autor (2018).

Para priorização das fraquezas foram selecionados os itens que obtiveram o menor resultado na multiplicação do desempenho e importância, conforme Quadro 10.

**Quadro 10:** Priorização das fraquezas

| Fraquezas | Desempenho | Importância | Resultado |
|---|---|---|---|
| Falta de mão de obra especializada | 2 | 5 | 10 |
| Terceirização | 4 | 3 | 12 |
| Falta de planejamento estratégico | 1 | 5 | 5 |
| Tempo escasso do consultor de negócios | 2 | 5 | 10 |
| Falta de conscientização no uso do EPI | 2 | 5 | 10 |

**Fonte:** O autor (2018).

#### 5.2.4.3 Análise *SWOT*

A análise *SWOT* é a consolidação do levantamento das variáveis externas e internas do negócio e de que maneira cada uma delas podem impactar. Com ela pode-se identificar os reais pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades mais vantajosas e as ameaças mais importantes do ambiente competitivo em que o negócio está inserido.

Os pontos fortes e fracos, em geral, estão dentro da própria empresa, sendo variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e as ameaças, na maioria dos casos, têm origem externa, sendo variáveis incontroláveis. O Quadro 11 apresenta a análise *SWOT* da Convertic – Engenharia e Tecnologia, após o *brainstorming* e a priorização dos itens que foram considerados mais importantes.

**Quadro 11:** Análise *SWOT* da Convertic – Engenharia e Tecnologia

| | Contribui para estratégia | Dificulta a estratégia |
|---|---|---|
| **Ambiente Externo** | **Oportunidades** | **Ameaças** |
| | • Empresas instalando filiais na região;<br>• Oferecer serviços especializados com alto valor Agregado;<br>• Bom relacionamento com clientes e fornecedores. | • Desenvolvimento dos concorrentes diretos;<br>• Preços não competitivos;<br>• Crise econômica do país. |
| **Ambiente Interno** | **Forças** | **Fraquezas** |
| | • Marca reconhecida;<br>• Qualidade nos serviços e dos produtos;<br>• Sistema de chamados com *KPI's*;<br>• Capacidade técnica. | • Falta de mão de obra especializada;<br>• Falta de planejamento estratégico;<br>• Tempo escasso do consultor de negócios;<br>• Falta de conscientização no uso do EPI. |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

Assim, com o resultado das oportunidades e ameaças e das forças e fraquezas apresentadas de forma resumida no Quadro 11, foi possível avaliar os principais fatores que impactam o ambiente da Convertic – Engenharia e Tecnologia.

Analisando as oportunidades, pode-se observar um crescente aumento de empresas de outras regiões montando filiais de escritórios em Petrolina/PE e Juazeiro/BA e necessitando de fornecimento de serviços especializados com alto valor agregado, no qual sempre são muito bem recepcionados, gerando grandes chances da negociação de ser bem-sucedida. Também existe o bom relacionamento com dois distribuidores, em especial de cabeamento estruturado em Recife/PE e de sistemas de CFTV em Juazeiro/BA, sempre sendo bem atendido. O relacionamento com os clientes é bastante transparente e aberto, gerando uma confiança por parte destes junto a empresa.

As forças da empresa impactam diretamente no sucesso dos seus projetos com a premissa de sempre oferecer o melhor custo x benefício para os clientes sem perder a qualidade nos produtos e serviços, gerando um bom relacionamento com estes clientes e com os fornecedores, que se sentem satisfeitos em oferecer o melhor dos seus produtos. Com um robusto sistema de chamados, contendo KPI's, a empresa consegue mensurar variáveis, como tempo de atendimento, custo por chamado, deslocamento, satisfação dos clientes, incidentes etc. Atribuído a estes

fatores a empresa conta com extrema capacidade técnica, como diferencial frente aos concorrentes locais, na execução dos seus projetos. Com projetos bem executados e reconhecidos no mercado, a marca da empresa passou a ser reconhecida no mercado local.

Mas a empresa também conta com as ameaças externas e as fraquezas internas, que são os pontos negativos e não permitem a empresa crescer mais.

Como ameaça, a Convertic possui empresas que estão começando a se desenvolver mais e com preços bem abaixo aos praticados pela Convertic, mas ainda sem o mesmo nível de qualidade, o que por muitas vezes não é perceptível ao usuário mais leigo. Além disto, a crise econômica que abalou o país afastou muitos projetos de Petrolina/PE e região, como também fez com que empresas procurassem cortar gastos em áreas que não viam retorno, como a TIC.

Como fraquezas, a empresa possui uma enorme carência de mão de obra especializada na região para contratação e até mesmo terceirização. A falta do planejamento estratégico, no qual está sendo realizado, também dificultou uma visão de futuro. Aliado a estas duas fraquezas, encontra-se a falta de tempo do consultor de negócios para prospectar novos clientes, o que inviabiliza o crescimento da empresa. Outra fraqueza identificada como grave é a falta de utilização dos equipamentos de segurança individual, EPI's, dentro de obras quando não há um técnico de segurança do trabalho para realizar a fiscalização do uso destes equipamentos de segurança.

Desta forma, a análise de *SWOT* contribuiu de maneira essencial como base para as próximas etapas de criação do planejamento estratégico.

#### 5.2.4.4 Fatores Críticos de Sucesso – FCS

Além do estabelecimento de metas e estratégias, é importante definir antes os fatores críticos de sucesso da Convertic – Engenharia e Tecnologia, pois estas traduzem as principais variáveis relacionadas ao sucesso da execução do Planejamento Estratégico.

Foram identificados como fatores críticos de sucesso da Convertic – Engenharia e Tecnologia:

- **Qualidade nos serviços e produtos:** a empresa considera a qualidade o principal fator de sucesso nesse ramo de negócio. Por isso, é importante cumprir com todos os requisitos que impactam na qualidade, desde a mão de obra técnica devidamente qualificada como produtos de referência no mercado, para desta forma exceder as expectativas dos clientes;
- **Conhecimento do negócio e capacidade técnica:** buscar a constante atualização através de eventos, congressos, revistas técnicas etc, para, assim, entender as tendências do mercado e aproveitar as boas oportunidades, além de participar de cursos e treinamentos oferecidos por instituições de ensino e fabricantes;
- **Bom relacionamento com os clientes e fornecedores:** A Convertic considera o bom relacionamento com os clientes e os fornecedores de máxima importância para se destacar no mercado, buscando a fidelização dos clientes e excelentes parcerias com os fornecedores;
- **Implantação de um planejamento estratégico:** o planejamento irá proporcionar ao negócio maior estabilidade, direcionamento e confiança.
- **Participação da direção:** O tempo que o diretor da Convertic, no caso o seu consultor de negócios, consegue se dedicar ao negócio é bastante limitado. Desta forma, considera-se um fator crítico para o sucesso da organização.
- **Inovação tecnológica:** A Convertic buscando destacar-se no mercado local desenvolveu um projeto inovador de uma mala para *show room* de sistema de CFTV (Circuito Fechado de Câmeras) com objetivo de apresentação de tecnologias de sistema de câmeras para potenciais clientes, demonstrando um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Com a definição destes fatores críticos de sucesso a empresa poderá definir melhor suas estratégias, buscando atender sua missão, visão e seus valores.

### 5.2.4.5 Cenários e Tendências

Para a formulação de estratégias e do plano de ação também foi necessário a criação dos cenários para auxiliar a Convertic – Engenharia e Tecnologia na tomada de decisão. Os cenários foram determinados como otimista, normal e pessimista, considerando os aspectos avaliados na análise *SWOT* como forças e oportunidades para o cenário otimista, fraquezas e ameaças para o cenário pessimista e a situação atual da empresa para determinar o cenário normal. O Quadro 12 facilita o entendimento dos cenários identificados na empresa.

**Quadro 12:** Cenários e tendências

| ANÁLISE DE CENÁRIOS | | | |
|---|---|---|---|
| | **Otimista** | **Atual** | **Pessimista** |
| **Falta de mão de obra especializada** | O Governo e as instituições de ensino disponibilizam cursos técnicos na área de telecomunicações e informática. | Necessidade investir em treinamentos e capacitação dos colaboradores. | Uma falta de interesse dos novos profissionais da área em ampliar seus conhecimentos técnicos. |
| **Fornecedores** | Buscar novos fornecedores, além de melhorar as parcerias atuais e aumentar a credibilidade da compra. | Atualmente possui boas parcerias e credibilidade na compra. | Perder a credibilidade da compra e as boas parcerias, e não identificar fornecedores confiáveis. |
| **Mercado** | Fim da crise econômica e estabilização da mesma, além de novos nichos de mercado pouco explorados. | Crise econômica ainda incerta e concorrência pouco acirrada. | Crise econômica ser agravada e haver aumento da concorrência. |
| **Clientes** | Com o aumento da demanda passar a ter aumento na captação de clientes e sua fidelização. | Manter o número de clientes de forma que estes fiquem satisfeitos. | Redução na busca por projetos e percas de clientes por insatisfação para concorrência. |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

## 5.3 *Balanced Scorecard* (BSC)

### 5.3.1 Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico foi construído utilizando-se a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC). Ele representa o direcionamento estratégico da Convertic – Engenharia e Tecnologia.

Os desafios estratégicos são os pontos mais importantes a serem resolvidas pela empresa para que ela busque sua visão de futuro. A partir destes desafios a Convertic – Engenharia e Tecnologia deve trabalhar para superá-los, através dos objetivos estratégicos.

De acordo com o Quadro 13 os objetivos estratégicos relacionados a cada desafio são:

**Quadro 13:** Objetivos Estratégicos

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | |
|---|---|---|
| **Perspectiva** | **Desafio Estratégico** | **Objetivos Estratégicos** |
| Financeira | Aumentar a Lucratividade | • Melhorar a margem de lucro por cliente;<br>• Aumentar a receita gerada por novos projetos; |
| Cliente | Excelência nos Serviços | • Elevar o nível de satisfação dos clientes, primando pela qualidade dos serviços prestados. |
| | Ampliar Carteira de Clientes | • Investir em propaganda e publicidade para melhorar a divulgação da empresa.<br>• Oferecer prazos de garantia estendidos competitivos para os serviços, a fim de atrair novos clientes;<br>• Fidelização de clientes pós-projetos. |
| Processos Internos do Negócio | Integração e Comunicação | • Obter maior integração com o negócio.<br>• Assegurar o acesso à informação e comunicação através do planejamento estratégico; |
| | Eficiência Operacional | • Assegurar a continuidade e a disponibilidade dos serviços;<br>• Consultor de negócios com tempo disponível. |
| Aprendizagem e Crescimento | Desenvolver a Equipe Técnica | • Prover, capacitar e motivar os colaboradores. |
| | Segurança do Trabalho | • Utilização de EPIs. |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

Pode-se afirmar que a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC) no planejamento estratégico traz pelo menos três grandes benefícios para Convertic – Engenharia e Tecnologia:

- Facilitar o processo de comunicação e disseminação na empresa, pois a estratégia é representada graficamente, através do mapa estratégico;
- Deixar claro os objetivos estratégicos da empresa;
- Facilitar a implantação da estratégia por meio destes objetivos com indicadores, metas e iniciativas a eles relacionados.

O Mapa Estratégico da Convertic – Engenharia e Tecnologia, para o período de 2018 a 2021, é apresentado na Figura 12:

**Figura 12:** Mapa Estratégico da Convertic – Engenharia e Tecnologia

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

### 5.3.2 Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas

Os objetivos estratégicos são as respostas da Convertic – Engenharia e Tecnologia aos desafios estratégicos. Eles constituem os marcos necessários para caminhar rumo à concretização da visão de futuro.

No mapa estratégico, do Quadro 14, estão definidos os objetivos estratégicos da Convertic – Engenharia e Tecnologia em termos financeiros, que são os objetivos finais de toda e qualquer empresa, no qual são monitorados e analisados através do gerenciador financeiro *Zero paper.* Associados a estes estão os objetivos estratégicos relacionados aos clientes, aos processos internos do negócio e a aprendizagem e crescimento, abrangendo e unificando todas as áreas da empresa, em busca dos objetivos estipulados.

Nos Quadros 15, 16 e 17 estão colocados os Objetivos Estratégicos para cada uma das perspectivas do BSC, de acordo com o mapa estratégico do Quadro 14, com os indicadores e metas a eles associados. O Apêndice C traz um glossário com o detalhamento da formulação dos indicadores.

**Quadro 14:** Objetivos Estratégicos – Perspectiva Clientes

| PERSPECTIVA | CLIENTES | INDICADOR | META |
|---|---|---|---|
| **Desafio Estratégico** | **Excelência nos Serviços** | | |
| Objetivo 1 | Elevar o nível de satisfação dos usuários, primando pela qualidade dos serviços prestados. | Percentual de satisfação dos clientes. | 90% |
| **Desafio Estratégico** | **Ampliar Carteira de Clientes** | | |
| Objetivo 2 | Investir em propaganda e publicidade para melhorar a divulgação da empresa. | Número de postagens em Redes sociais. | 2 / semana |
| Objetivo 3 | Oferecer prazos de garantia estendidos competitivos para os serviços, a fim de atrair novos clientes. | Percentual de clientes que projetam e executam com a empresa com 1 ano de garantia em serviços ao fechar um contrato. | 60% |
| Objetivo 4 | Fidelização de clientes pós-projetos. | Percentual de clientes com Contratos mensais fechados pós-obra. | 80% |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Quadro 15:** Objetivos Estratégicos – Processos Internos do Negócio

| PERSPECTIVA | PROCESSOS INTERNOS DO NEGÓCIO | INDICADOR | META |
|---|---|---|---|
| **Desafio Estratégico** | **Integração e Comunicação** | | |
| Objetivo 5 | Obter maior integração com o negócio. | Número de reuniões entre a diretoria e as áreas administrativa, de operações e de desenvolvimento de negócios. | 2 reuniões/mês |
| Objetivo 6 | Assegurar o acesso à informação e comunicação através do planejamento estratégico. | Número de apresentações dos resultados dos objetivos do planejamento estratégico do trimestre. | 1 apresentação /trimestral |
| **Desafio Estratégico** | **Eficiência Operacional** | | |
| Objetivo 7 | Assegurar a continuidade e a disponibilidade dos serviços. | Percentual de atendimento mensal dentro do Acordo de Nível de Serviço (*SLA*) com o cliente. | 100% |
| Objetivo 8 | Consultor de negócios com tempo disponível. | Horas por semana para prospecção de novos clientes. | 6h / semana |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Quadro 16:** Objetivos Estratégicos – Aprendizagem e Crescimento

| PERSPECTIVA | APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO | INDICADOR | META |
|---|---|---|---|
| **Desafio Estratégico** | **Desenvolver a Equipe Técnica** | | |
| Objetivo 9 | Prover, capacitar e motivar os colaboradores. | Percentual de cumprimento do plano de capacitação. | 100% |
| **Desafio Estratégico** | **Segurança do Trabalho** | | |
| Objetivo 10 | Utilização de EPIs. | Percentual de reciclagem das normas de segurança com a equipe de campo antes de iniciar uma nova obra. | 100% |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

## 5.4 Plano de Ação

Após a definição dos objetivos estratégicos, indicadores e metas foram desenvolvidos planos de ações para cada um. Desta forma, pôde-se desdobrar cada uma delas em 5W e 2H para que seja um processo de aprendizado e melhoria

continua. Estes planos serão apresentados nos Quadros 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26 e 27.

**Quadro 17:** Plano de Ação para o Objetivo 1

| PLANO DE AÇÃO 1 - EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo 1** | Elevar o nível de satisfação dos usuários, primando pela qualidade dos serviços prestados | | | | |
| **Indicador 1** | Percentual de satisfação dos clientes | | | | |
| **Meta** | 90% | | | | |
| ***Why*** | ***Where*** | ***When*** | ***Who*** | ***How*** | ***How Much*** |
| Aproximar a expectativa do cliente com sua experiência com o serviço | Petrolina/PE e região | Em até 1 ano | Administrativo | Controle de satisfação através de pesquisa junto aos usuários pelo portal de atendimento. | R$ 125 / mês |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Quadro 18:** Plano de Ação para o Objetivo 2

| PLANO DE AÇÃO 2 - AMPLIAR CARTEIRA DE CLIENTES | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo 2** | Investir em propaganda e publicidade para melhorar a divulgação da empresa. | | | | |
| **Indicador 2** | Número de postagens em Redes sociais. | | | | |
| **Meta** | 2 / semana | | | | |
| ***Why*** | ***Where*** | ***When*** | ***Who*** | ***How*** | ***How Much*** |
| Divulgar a marca | Instagram, Facebook e Linkedin | Em até 1 ano | Administrativo | Publicando atividades da empresa no instagram e compartilhando no facebook e Linkedin | R$ 2.000,00 / Ano |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Quadro 19:** Plano de Ação para o Objetivo 3

| PLANO DE AÇÃO 3 - AMPLIAR CARTEIRA DE CLIENTES | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo 3** | Oferecer prazos de garantia estendidos competitivos para os serviços, a fim de atrair novos clientes. | | | | |
| **Indicador 3** | Percentual de clientes que projetam e executam com a empresa com 1 ano de garantia em serviços pós-obra. | | | | |
| **Meta** | 60% | | | | |
| ***Why*** | ***Where*** | ***When*** | ***Who*** | ***How*** | ***How Much*** |
| Garantia de serviços são 3 meses e oferecer 1 ano passa a ser diferencial | Petrolina/PE e região | Imediato | Desenvolvimento De Negócios | Prospecção de Clientes com fornecimento desse diferencial nas reuniões de negociação | R$ 1.500,00 / Ano |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Quadro 20:** Plano de Ação para o Objetivo 4

| PLANO DE AÇÃO 4 - AMPLIAR CARTEIRA DE CLIENTES | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo 4** | Fidelização de clientes pós-projetos. | | | | |
| **Indicador 4** | Percentual de clientes com Contratos mensais fechados pós-obra | | | | |
| **Meta** | 80% | | | | |
| ***Why*** | ***Where*** | ***When*** | ***Who*** | ***How*** | ***How Much*** |
| Receita recorrente mensal | Petrolina/PE e região | Imediato | Desenvolvimento De Negócios | Visita *In loco* após entregar o projeto com proposta de fornecimento de serviços mensais integrados de TIC | R$ 0 |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Quadro 21:** Plano de Ação para o Objetivo 5

| PLANO DE AÇÃO 5 - INTEGRAÇÃO E COMUNICAÇÃO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo 5** | Obter maior integração com o negócio. | | | | |
| **Indicador 5** | Número de reuniões entre a diretoria e as áreas administrativa, de operações e de desenvolvimento de negócios. | | | | |
| **Meta** | 2 reuniões/mês | | | | |
| ***Why*** | ***Where*** | ***When*** | ***Who*** | ***How*** | ***How Much*** |
| Alinhamento estratégico | Escritório | Todo segundo sábado do mês | Toda a empresa | Agendamento por email e mensagem | R$ 0 |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Quadro 22:** Plano de Ação para o Objetivo 6

| PLANO DE AÇÃO 6 - INTEGRAÇÃO E COMUNICAÇÃO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo 6** | Assegurar o acesso à informação e comunicação através do planejamento estratégico. | | | | |
| **Indicador 6** | Apresentação dos resultados dos objetivos do planejamento estratégico do trimestre. | | | | |
| **Meta** | 1 apresentação / mês | | | | |
| ***Why*** | ***Where*** | ***When*** | ***Who*** | ***How*** | ***How Much*** |
| Para que haja alinhamento da equipe com os objetivos estratégicos | Escritório | Todo primeiro dia útil do trimestre. | Todos | Apresentação dos resultados dos objetivos estratégicos | R$ 0 |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Quadro 23:** Plano de Ação para o Objetivo 7

| PLANO DE AÇÃO 7 - EFICIÊNCIA OPERACIONAL | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo 7** | Assegurar a continuidade e a disponibilidade dos serviços | | | | |
| **Indicador 7** | Percentual de atendimento mensal dentro do Acordo de Nível de Serviço (*SLA*) com o cliente | | | | |
| **Meta** | 100% | | | | |
| ***Why*** | ***Where*** | ***When*** | ***Who*** | ***How*** | ***How Much*** |
| Evitar chamados perdidos e multas | Clientes | Todos os dias no horário comercial | Desenvolvimento De Negócios | Através do portal de atendimento | R$ 0 |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Quadro 24:** Plano de Ação para o Objetivo 8

| PLANO DE AÇÃO 8 - DESENVOLVER A EQUIPE TÉCNICA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo 8** | Consultor de negócios com tempo disponível. | | | | |
| **Indicador 8** | Horas por semana para prospecção de novos clientes | | | | |
| **Meta** | 6h / semana | | | | |
| ***Why*** | ***Where*** | ***When*** | ***Who*** | ***How*** | ***How Much*** |
| Prospectar novos clientes | Petrolina/PE e região | Em até 3 meses | Consultor de Negócios | Reservando pelo menos 1h por dia | R$ 0 |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Quadro 25:** Plano de Ação para o Objetivo 9

| PLANO DE AÇÃO 9 - DESENVOLVER A EQUIPE TÉCNICA | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo 9** | Prover, capacitar e motivar os colaboradores. | | | | |
| **Indicador 9** | Percentual de cumprimento do plano de capacitação | | | | |
| **Meta** | 100% | | | | |
| ***Why*** | ***Where*** | ***When*** | ***Who*** | ***How*** | ***How Much*** |
| Para capacitação profissional | Petrolina / Juazeiro / Recife / São Paulo | Em até 3 anos | Toda equipe técnica e administrativa | Aulas presenciais / EAD / Prática / Congressos | R$ 5.000,00 / Ano |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Quadro 26:** Plano de Ação para o Objetivo 10

| PLANO DE AÇÃO 10 - SEGURANÇA DO TRABALHO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo 10** | Utilização de EPIs. | | | | |
| **Indicador 10** | Percentual de reciclagem das normas de segurança com a equipe de campo antes de iniciar uma nova obra. | | | | |
| **Meta** | 100% | | | | |
| ***Why*** | ***Where*** | ***When*** | ***Who*** | ***How*** | ***How Much*** |
| Medida de segurança | Obra | Ao iniciar uma obra | Recursos Humanos | Conscientizando a equipe de campo quanto a importância dos EPI's | R$ 0 |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

Os objetivos da empresa foram definidos ao longo de todo o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico, desde *brainstorming* para as análises de ambientes até os planos de ações.

Finaliza-se assim, a sugestão de um planejamento estratégico para a empresa estudada, sendo que alguns planos de ação já estão sendo efetuados e outros em vias de ser implementado, considerando as sugestões elaboradas neste trabalho.

# 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

## 6.1 Considerações Finais

O presente estudo analisou e implementou o planejamento estratégico na empresa Convertic – Engenharia e Tecnologia, através da metodologia *Balanced Scorecard,* para contribuir com o desenvolvimento competitivo da mesma.

Desta forma, com um planejamento estratégico implementado, a empresa passará a ter condições de enfrentar os desafios e as mudanças que o negócio apresenta constantemente, criando vantagens competitivas, através da melhoria contínua de seus processos, oferecendo serviços e produtos diferenciados da concorrência e superando as expectativas dos seus clientes.

A Convertic – Engenharia e Tecnologia, nos seus 07 anos de existência, jamais teve um planejamento estratégico com objetivos e metas definidas, com suas tomadas de decisões baseadas apenas na experiência do seu fundador sem análise alguma do mercado. Com a implementação do planejamento estratégico, a empresa passará por um processo de amadurecimento com o foco no crescimento e na competitividade.

O objetivo geral do estudo, que consistiu na analise e implementação do planejamento estratégico, através da metodologia *Balanced Scorecard,* em uma empresa de serviços de engenharia e tecnologia, foi atingido, conforme apresentado no capítulo 5, no qual apresenta todas as etapas que foram desenvolvidas para o planejamento estratégico, culminando no plano de ação a ser executado pela empresa.

O primeiro objetivo específico, analisar o ambiente onde a empresa estudada está inserida, com seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, foi efetuado através do *brainstorming* e com a priorização dos pontos que obtiveram notas mais altas junto a gestão da empresa, a fim de gerar a análise de *SWOT*.

Com esta análise *SWOT,* foi possível traçar o segundo objetivo específico, entender os fatores críticos de sucesso, priorizando a qualidade dos serviços e produtos; conhecimento do negócio e capacidade técnica; o bom relacionamento

com clientes e fornecedores; a implantação do planejamento estratégico; e a participação da direção. Também foi possível criar cenários futuros: otimista, normal e pessimista, sobre falta mão de obra, fornecedores, mercado e clientes.

Desta forma, foi possível iniciar o terceiro objetivo específico com a implementação da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), propondo objetivos estratégicos e indicadores de resultados à empresa estudada, com os desafios estratégicos de aumentar a lucratividade, possuir excelência nos serviços, ampliar a carteira de clientes, possuir meios de integração e comunicação, eficiência operacional, desenvolvimento da equipe técnica e aplicar a segurança do trabalho em obras.

Assim, foi possível montar o mapa estratégico da Convertic – Engenharia e Tecnologia para 03 anos, com objetivos estratégicos, indicadores e metas.

A realização do quarto e último objetivo específico foi apresentar os planos de ação para cada objetivo estratégico traçado, através da ferramenta 5W2H, com indicador, meta e informações para alcançá-lo.

A partir destes resultados, observa-se que as chances da empresa em assumir uma melhor posição frente ao mercado da região, melhorar sua produtividade e aumentar sua lucratividade é seguindo as estratégias propostas no planejamento estratégico apresentada neste estudo.

Assim, responde-se ao problema deste estudo que consistia em: “Quais as etapas são necessárias para implementar o planejamento estratégico na Convertic – Engenharia e Tecnologia, para contribuir com o seu desenvolvimento competitivo?”. Com a implantação do planejamento estratégico, a empresa apresentará alguns diferenciais frente aos seus concorrentes diretos, como por exemplo, objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação estruturados. Assim, as tomadas de decisões serão mais profundas e condizentes com a realidade da empresa e do mercado, garantindo seu crescimento por meio de vantagens competitivas oriundas de uma estratégia de negócio estudada e planejada antes de ser aplicada.

De maneira geral, este trabalho possibilitou o aperfeiçoamento dos conhecimentos adquiridos nas mais variadas disciplinas da graduação em Engenharia de Produção e permitiu a aplicação deste conhecimento em uma

empresa, buscando a melhoria da organização, maior gerenciamento do negócio, além da definição clara e coerente dos objetivos estratégicos.

Por fim, o autor deste estudo, que também é o responsável pela empresa, deverá executar, realimentar e acompanhar o planejamento estratégico da organização de forma permanente para que a mesma obtenha êxito no crescimento, maior competitividade frente aos concorrentes e lucratividade.

## 6.2 Recomendações

O presente trabalho teve como foco a implementação de um planejamento estratégico em uma empresa de serviços de engenharia e tecnologia com um plano, com dez ações, bem definido. Contudo, sugere-se, para trabalhos futuros, a análise da implementação do planejamento estratégico apresentado neste estudo, visto que não foi possível observar os resultados dos planos de ação propostos ao curto prazo, em virtude do planejamento ter sido traçado para três anos.

## REFERÊNCIAS

ABEPRO. **Áreas e Sub-áreas de Engenharia de Produção.** Disponível em: <https://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=424&ss=1&c=362> Acesso em: 17 dez. 2017.

AGUIAR, S. L. C. **Elaboração do Plano Estratégico Para Uma Pequena Empresa De Prestação De Serviços Automotivos.** Porto Alegre, Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharel em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo Organizacional: Como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2007.

ANDRADE, A. R. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle.** São Paulo: Atlas, 2016.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial.** Trad. Ed. 1965. São Paulo: McGraw-hill, 1977.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 403 p. ISBN 8522437084 (broch.)

CARAVANTES, G. R.; PANNO C. C.; KLOECKNER M. C. **Administração: Teorias e Processo.** São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.

CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas.** São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 634 p. ISBN 8535213481

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A**. Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações.** Rio de Janeiro: Campus, 2010.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração.** Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

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

**Ireland, D.; HITT, M. A; Hoskisson, R. E.** Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008**

KAPLAN, S. R.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scoredcard.** Tradução de Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: um guia prático.** Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing: analise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998 (2006).

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos da metodologia científica.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOBATO, D. M.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégia de empresas.** 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2009.

**MARTINS, R. A.; MELLO, J. B. P.; TURRIONI, C. H.** Guia para elaboração de monografia e TCC em engenharia de produção**. Editora Atlas SA, 2013.**

MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional: Planejamento Estratégico e Marketing.** Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005 (2006).

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. E. **Competição – Estratégias competitivas essenciais.** 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento Estratégico.** 3. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 2008.

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial.** Editora Qualitymark, 2002.

VASCONCELOS, P.; PAGNOCELLI D**. Construindo estratégias para vencer.** 7. ed. Rio de Janeiro. Campus, 2001. 2002.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000

# APÊNDICE

## APÊNDICE A - Cronograma

Para Marconi e Lakatos (2010), “a elaboração do cronograma responde à pergunta quando? A pesquisa deve ser dividida em partes, fazendo-se a previsão do tempo necessário para passar de uma fase a outra”.

Determinando-se as etapas a serem seguidas para a estruturação do trabalho, é possível elaborar um cronograma das atividades a serem feitas, conforme Quadro 5.

**Quadro 27:** Cronograma

| Atividade / Mês | 11/17 | 12/17 | 01/18 | 02/18 | 03/18 | 04/18 | 05/18 | 06/18 | 07/18 | 08/18 | 09/18 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Escolha do tema | X | | | | | | | | | | |
| Definição do Problema de Pesquisa, Tema e Justificativa | | X | | | | | | | | | |
| Objetivo Geral e Específicos do Projeto de TFC | | X | | | | | | | | | |
| Fundamentação Teórica | | | X | X | | | | | | | |
| Metodologia | | | | X | X | | | | | | |
| Entrega da versão final do projeto | | | | | X | | | | | | |
| Defesa dos projetos | | | | | | X | | | | | |
| Coleta de dados e Análise de dados | | | | | | | X | X | X | | |
| Conclusões e Recomendações | | | | | | | | | X | X | |
| Redação do TCC | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| Defesa do Trabalho Final | | | | | | | | | | | X |

**Fonte:** O autor (2018).

Com isso, pode-se desenvolver o estudo de forma organizada, coesa, e garantindo que os objetivos e expectativas da empresa e do autor sejam alcançados.

## APÊNDICE B - Roteiro das Entrevistas

Essa entrevista tem por objetivo a coleta de dados para a pesquisa que será desenvolvida para monografia do curso de graduação em Engenharia de Produção da UNIVASF, intitulada: “planejamento estratégico em uma empresa de prestação de serviços do setor de engenharia e tecnologia”.

O objetivo é avaliar os fatores positivos e negativos na implementação do Planejamento Estratégico segundo a visão dos gerentes da empresa que irão atuar no processo. Este roteiro de entrevista é adaptado de Terence (2002) e de Aguiar (2011) e será dividido por etapas:

### Primeira Etapa: Conhecendo a empresa

**1 Identificação dos entrevistados**

1.1 Cargo/função:

1.2 Tempo na empresa:

1.3 Tempo na Função:

1.4 Escolaridade:

**2. Identificação da Empresa**

2.1 Razão Social:

2.2 Nome Fantasia:

2.3 Endereço:

2.4 Setor de Atuação:

2.5 Proprietários:

**3. Histórico da Empresa**

3.1 Data da Fundação Informal:

3.2 Data da Fundação Formal:

3.3 Como a empresa foi criada e qual o seu objetivo?

3.4 Hoje como a empresa está? O seu enfoque modificou-se?

3.5 Histórico da empresa:

**4. Organização da Empresa**

4.1 A empresa possui organograma

( ) Sim ( ) Não

4.2 A empresa terceiriza serviços:

( ) Não ( ) Sim. Quais:

4.3 A empresa possui algum planejamento ou controle administrativo? Quais?

4.4 Quais são os principais serviços oferecidos?

4.5 Quais são os principais problemas enfrentados pela empresa?

4.6 Como é realizada a divisão das tarefas?

4.7 Como é realizado o controle financeiro da empresa?

4.8 Como é realizado o cadastro de clientes? Que informações são armazenadas?

4.9 Como é realizado o controle de custos da empresa?

**Segunda Etapa: Conhecendo a Missão, Visão e Valores da empresa**

1. A empresa possui uma Missão? Qual?
2. Se não houver missão definida, como definiriam a Missão da empresa?
3. A empresas possui uma Visão do negócio? Qual?
4. Como definiriam a Visão do negócio, caso não haja?
5. A empresa possui valores definidos? Quais?
6. Quais os valores mais importantes para a empresa?
7. A empresa possui objetivos estratégicos? Quais são e qual o prazo estipulado para realização?

**Terceira Etapa: Conhecendo o ambiente interno da empresa**

1. Os clientes são fiéis? Ou existe grande rotatividade de clientes?
2. A empresa se diferencia dos concorrentes? Como?
3. Os serviços oferecidos são atrativos aos clientes?
4. Os preços praticados são competitivos?

5. As despesas e custos da empresa são controlados? São aceitáveis? Podem ser reduzidos? Como?
6. Como é controlado o estoque do ferramental e produtos mais utilizados pela empresa? Está em excesso ou falta constantemente?
7. As instalações físicas atendem adequadamente a demanda de serviços?
8. Os funcionários são capacitados? Com que frequência são realizadas reciclagens e aperfeiçoamento dos conhecimentos dos funcionários?

**Quarta Etapa: Conhecendo o ambiente externo da empresa**

1. Quais são seus fornecedores?
2. Onde estão localizados?
3. Como é o relacionamento com os fornecedores?
4. Qual o porte dos principais fornecedores?
5. A empresa consegue poder de negociação com os fornecedores?
6. Qual o impacto do poder de negociação dos clientes?
7. Até que ponto a empresa cede para manter um cliente?
8. Qual o porte dos principais clientes?
9. Como a empresa identifica sua concorrência?
10. Quais as concorrentes mais importantes?
11. Qual o impacto da política econômica na empresa?
12. Como foi a atuação da empresa durante a crise política de 2016?

**Quita Etapa: Elaboração do Plano Estratégico**

1. A empresa realiza algum tipo de planejamento? ( ) sim ( ) não
2. Se sim, qual é o tipo de planejamento e como é realizado? (ex.: processo, método, organização etc.)
3. Quais são as principais dificuldades do processo?
4. Se não, quais são os motivos para não realizar planejamento?
5. O empresário conhece a técnica de planejamento estratégico? ( ) sim ( ) não
6. Se conhece, já aplicou a técnica na empresa? ( ) sim ( ) não

7. Se não, quais são os motivos para a não utilização da ferramenta?
8. Se aplicou, qual foi o resultado?
9. Quais foram as dificuldades encontradas?
10. Quais das características abaixo exercem maior influência para a realização do planejamento estratégico? (Classificar em ordem de importância - 1 a 5)

( ) desconhecimento da técnica;
( ) falta de pessoal qualificado;
( ) falta de visão de longo prazo;
( ) imediatismo de resultados;
( ) dificuldade em aceitar mudanças;
( ) falta de tempo e recursos;
( ) dificuldade na identificação da missão;
( ) o fato de os valores do empresário confundirem-se com os valores da empresa;
( ) dificuldade em avaliar as ameaças;
( ) dificuldade em obter informações do ambiente;
( ) visão subestimada da concorrência;
( ) dificuldade em avaliar os pontos fracos;
( ) dificuldade em obter informações internas;
( ) dificuldade em identificar os fatores-chaves de sucesso da empresa; (recursos e habilidades indispensáveis)
( ) centralização do processo no pequeno empresário;
( ) dificuldade na definição das metas e de objetivos claros;
( ) desconhecimento da estratégia atual;
( ) dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários;
( ) falta de comprometimento dos funcionários.

# APÊNDICE C - Glossário de Indicadores

**Quadro 28:** Indicador 01

| INDICADOR 01: PERCENTUAL DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES | |
|---|---|
| **META** | 90% de satisfação dos clientes na prestação dos serviços |
| **Responsável** | Administrativo |
| **Fórmula** | (NPPS / NTPP) x 100 |
| **Variáveis** | NPPS = número de pessoas pesquisadas satisfeitas ou muito satisfeitas<br>NTPP = número total de pessoas pesquisadas |
| **Periodicidade** | Trimestral |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Quadro 29:** Indicador 02

| INDICADOR 02: NÚMERO DE POSTAGENS EM REDES SOCIAIS | |
|---|---|
| **META** | 2 / Semana |
| **Responsável** | Administrativo |
| **Fórmula** | NTP ≥ 2 |
| **Variáveis** | NTP = número total de postagens |
| **Periodicidade** | Semanal |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Quadro 30:** Indicador 03

| INDICADOR 03: PERCENTUAL DE CLIENTES QUE PROJETAM E EXECUTAM COM A EMPRESA COM 1 ANO DE GARANTIA EM SERVIÇOS PÓS-OBRA | |
|---|---|
| **META** | 60% |
| **Responsável** | Diretor |
| **Fórmula** | (QPECGE/QTPE) x 100 |
| **Variáveis** | QPECGE = quantidade de projetos executados com garantia estendida<br>QTPE = quantidade total de projetos executados |
| **Periodicidade** | Anual |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Quadro 31:** Indicador 04

| INDICADOR 04: PERCENTUAL DE CLIENTES COM CONTRATOS MENSAIS FECHADOS PÓS-OBRA | |
|---|---|
| **META** | 80% |
| **Responsável** | Diretor |
| **Fórmula** | (QPECC/QTPE) x 100 |
| **Variáveis** | QPECC = quantidade de projetos executados com contratos<br>QTPE = quantidade de projetos executados |
| **Periodicidade** | Anual |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Quadro 32:** Indicador 05

| INDICADOR 05: NÚMERO DE REUNIÕES ENTRE A DIRETORIA E AS ÁREAS ADMINISTRATIVA, DE OPERAÇÕES E DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS. | |
|---|---|
| **META** | 2 reuniões/mês |
| **Responsável** | Administrativo |
| **Fórmula** | NTR ≥ 2 |
| **Variáveis** | NTR = número total de reuniões |
| **Periodicidade** | Mensal |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Quadro 33:** Indicador 06

| INDICADOR 06: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TRIMESTRE | |
|---|---|
| **META** | 1 apresentação /trimestral |
| **Responsável** | Administrativo |
| **Fórmula** | NTA ≥ 1 |
| **Variáveis** | NTA = número total de apresentações |
| **Periodicidade** | Trimestral |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Quadro 34:** Indicador 07

| INDICADOR 07: PERCENTUAL DE ATENDIMENTO MENSAL DENTRO DO ACORDO DE NÍVEL DE SERVIÇO (*SLA*) COM O CLIENTE | |
|---|---|
| **META** | 100% |
| **Responsável** | Gerência de Operações |
| **Fórmula** | (NIRSA/NTIRSE) x 100 |
| **Variáveis** | NIRSA = nº de incidentes e requisições de serviços elegíveis atendidos<br>NTIRSE = nº total de incidentes e requisições de serviços elegíveis |
| **Periodicidade** | Mensal |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Quadro 35:** Indicador 08

| INDICADOR 08: HORAS POR SEMANA PARA PROSPECÇÃO DE NOVOS CLIENTES | |
|---|---|
| **META** | 6h / semana |
| **Responsável** | Consultor de Negócios |
| **Fórmula** | NTH ≥ 6 |
| **Variáveis** | NTH = número total de horas |
| **Periodicidade** | Semanal |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Quadro 36:** Indicador 09

| INDICADOR 09: PERCENTUAL DE CUMPRIMENTO DO PLANO DE CAPACITAÇÃO | |
|---|---|
| **META** | 100% |
| **Responsável** | Administrativo |
| **Fórmula** | (QTHA/QTC) x 100 |
| **Variáveis** | QTHA = quantidade total de horas-aula<br>QTC = quantidade total de colaboradores |
| **Periodicidade** | Anual |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Quadro 37:** Indicador 10

| INDICADOR 10: PERCENTUAL DE RECICLAGEM DAS NORMAS DE SEGURANÇA COM A EQUIPE DE CAMPO ANTES DE INICIAR UMA NOVA OBRA. | |
|---|---|
| **META** | 100% |
| **Responsável** | Administrativo |
| **Fórmula** | (QOECF/QTOE) x 100 |
| **Variáveis** | QOECF = quantidade de obras executadas com formação<br>QOE = quantidade total de obras executadas |
| **Periodicidade** | A cada nova obra |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

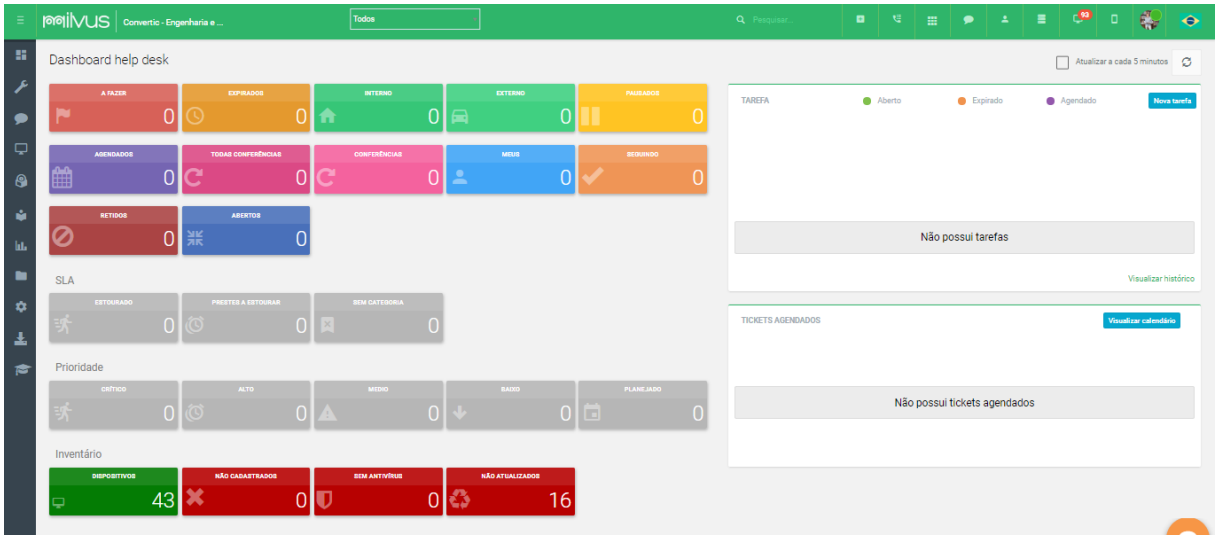
## APÊNDICE D - Sistema de Chamados: Portal de Atendimento

O sistema de chamados da Convertic – Engenharia e Tecnologia é baseado na plataforma on-line da empresa Milvus (www.milvus.com.br), que pode ser apresentado como uma ferramenta de gestão de TI e *Help Desk*, visando a otimização dos processos. Os seus principais recursos que auxiliam a empresa são o sistema de *Help Desk*, com seus itens apresentados abaixo e no formato visual demonstrado na Figura 12, e o sistema de inventário de TI, conforme apresentado na Figura 13.

1. **Sistema de *Help Desk***

- Central para Gestão de Chamados;
- Abertura de chamados *OneClick*;
- Acesso Remoto;
- Agente Desktop integrado e customizável;
- Fechamento de chamados *TalkWay*;
- Assinatura digital na O.S.;
- Gerenciamento de tarefas;
- Gestão de prioridades;
- Gestão de *SLA*;
- ConFigurações e Gatilhos *SLA*;
- Portais para Cliente e para o Gestor;
- Linha do tempo do chamado (histórico);
- *Dashboards* personalizáveis;
- Relatórios gerenciais personalizáveis;
- Localização do técnico mais próximo do cliente;
- Conciliação de Chamados;
- Alertas de novos chamados (Audio *Dashboard*);
- Relatórios de produtividade.

**Figura 13:** *Dashboard help desk*




**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

Com este painel, a equipe da Convertic tem total gerência de suas atividades a partir de informações como:

- Quantidade de chamados que estão aguardando atendimento;
- Quantidade de chamados que estão expirados, isso é, para chamados agendados que passaram do tempo de atendimento;
- Quantidade de atendimentos internos (processos internos) e externos (atendimentos que exigem deslocamento do técnico / analista de suporte);
- Quantidade de chamados pausados agendados;
- Quantidade de chamados agendados;
- Conferências agendadas.

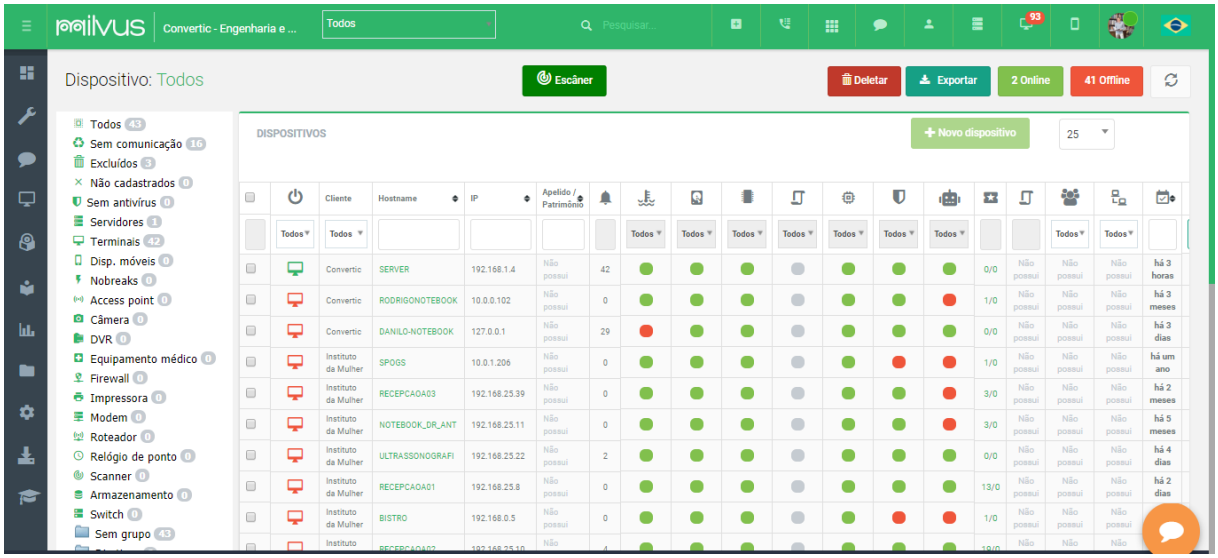
## 2. Inventário de TI

- Gestão de Ativos (hardware e software);
- Alertas e monitoramento de dispositivos;
- Manutenção automatizada;
- Escaneamento de rede;
- Controle de licenças;
- Gerenciador de senhas;

- Documentação do cliente;
- Saúde do T.I.;
- Bibliotecas de Scripts;
- Controle de links de Internet;
- App Milvus Portal (mobile);
- Instalador MSI (Microsoft AD);
- Desinstalação automatizada;
- Histórico de Dispositivos.

Com este sistema de gestão, a Convertic não precisa utilizar uma ferramenta à parte para cadastrar e controlar os ativos de TI dos seus clientes mensalistas. No módulo para o gerenciamento de inventário encontra-se tudo o que precisa para gerenciar dispositivos, documentos, banda larga e senhas.

**Figura 14:** Inventário de TI



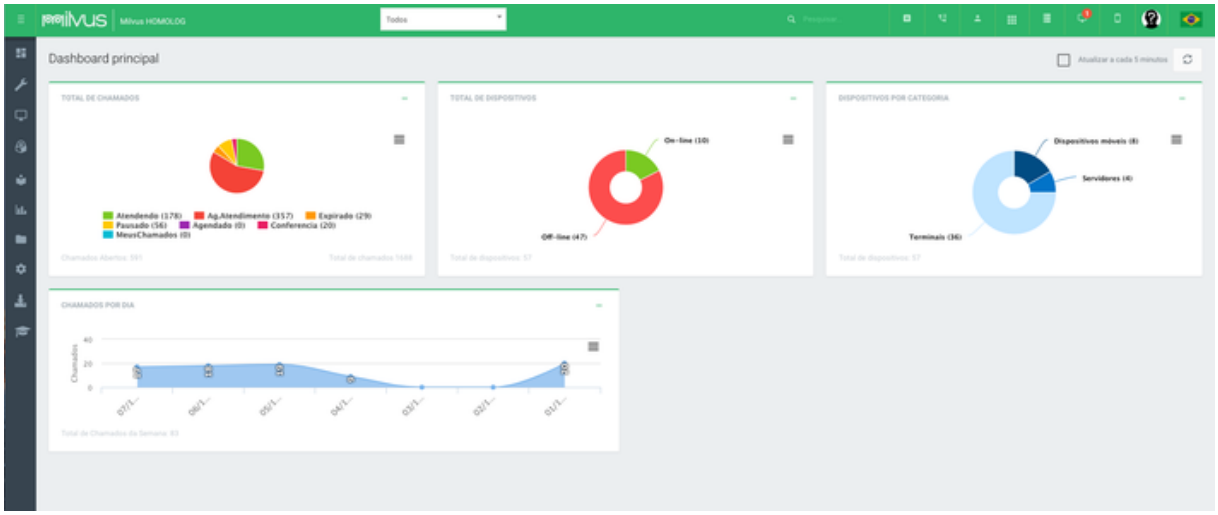

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

Há mais funcionalidades no sistema como o *dashboard* principal, conforme pode ser visto na Figura 14, que fornece uma visão geral e resumida das informações gerenciais mais relevantes:

- Total de chamados, subdivididos por status;

- Total de dispositivos por status;
- Total de dispositivos por categoria: móveis, servidores, terminais etc;
- Quantidade de chamados por dia.

**Figura 15:** *Dashboard* principal

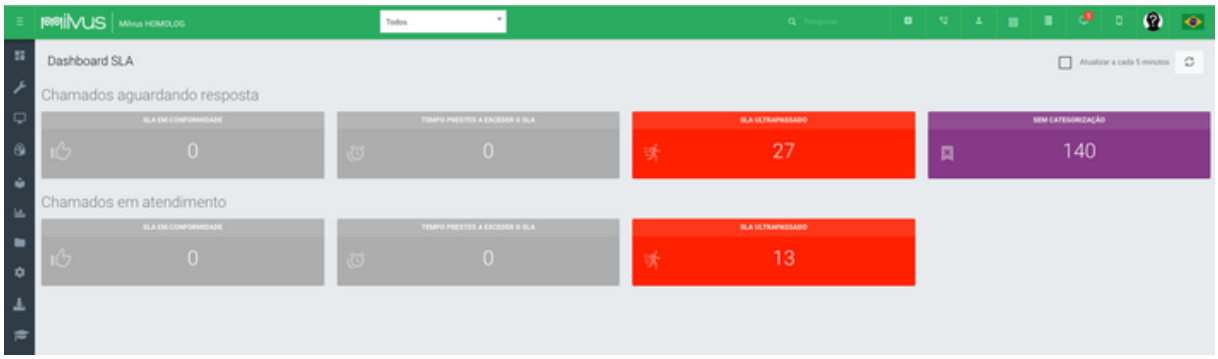



**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

Outro dashboard que vem a agregar no sistema é o *Dashboard SLA*, apresentado na Figura 15, pois é um painel completo para a Gestão de Níveis de Serviços de TI, abrangendo:

- SLA em conformidade: metas de tempo de atendimento que estão em conformidade;
- Tempo prestes a exceder o SLA: chamados para quais o tempo de atendimento está muito próximo do tempo da meta, representando um risco de que o SLA seja excedido;
- SLA ultrapassado: chamados para quais o tempo de atendimento já superou a meta de nível de serviço;
- Sem categorização: chamados para quais a categoria do incidente / problema ainda não foi identificada.

**Figura 16:** *Dashboard SLA*

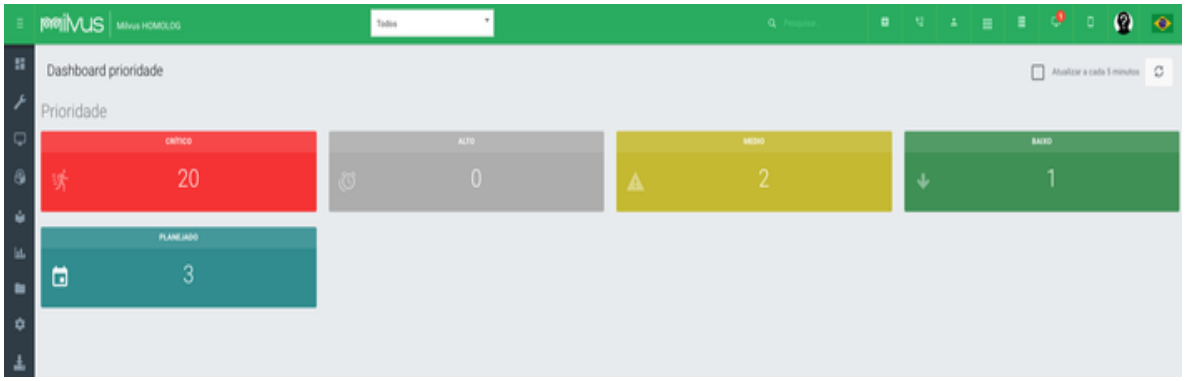



**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

Existe também o *dashboard* de prioridade, conforme Figura 16, no qual a empresa tem uma visão de todos os chamados subdivididos por prioridade:

- Crítico;
- Alto;
- Médio;
- Baixo;
- Planejado.

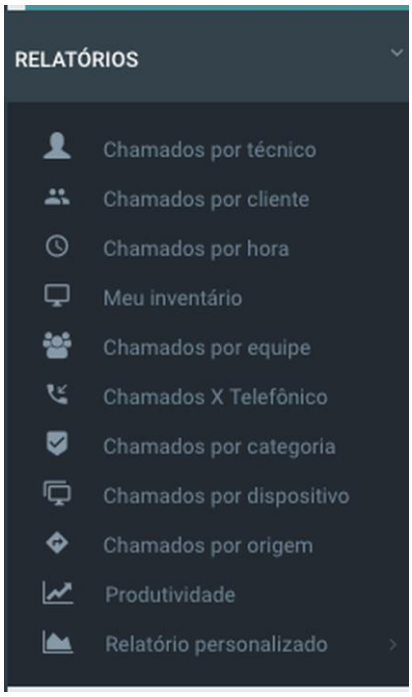
**Figura 17:** *Dashboard* de prioridade




**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

Outra opção que ajuda bastante na gestão da Convertic é o relatório de atividades que pode ser personalizado, de acordo com a Figura 17.

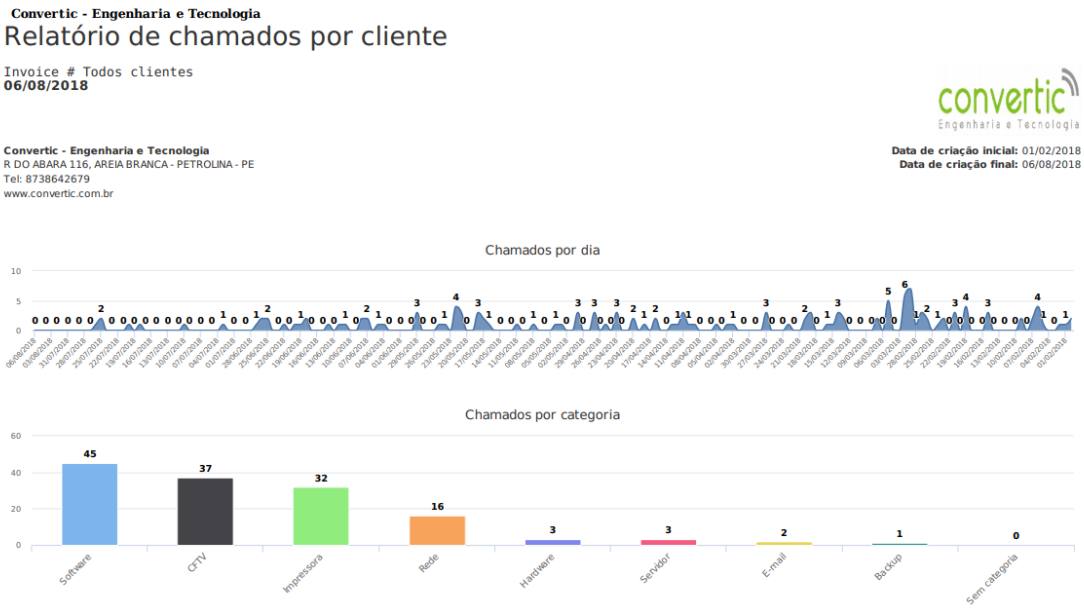
**Figura 18**: Relatórios personalizados




**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

O relatório analítico permite uma visualização temporal e por categoria dos chamados, conforme pode ser observado na Figura 18.

**Figura 19:** Relatório Analítico




**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

Estes relatórios analíticos podem ser analisados por categoria primária, secundária, técnico, data da criação e do fechamento, contato, setor, tipo de chamado, situação e valor, conforme pode ser observado na Figura 20.

**Figura 20:** Relatório de chamados por cliente detalhado

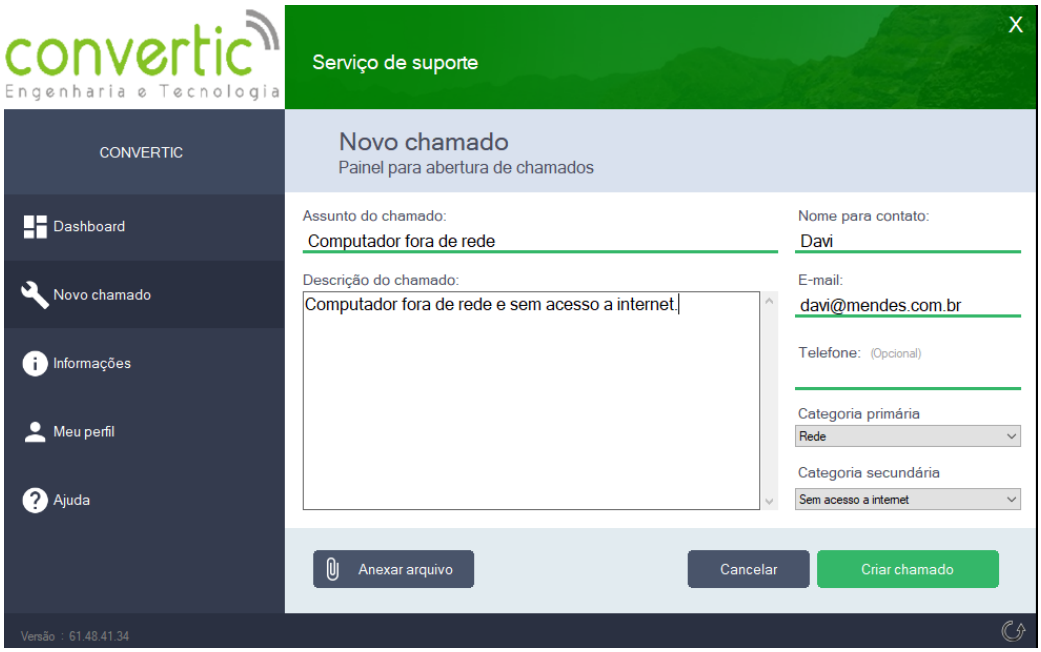
| Ticket | Cliente | Categoria primária | Categoria secundária | Técnico | Data de criação | Contato | Data de finalização | Setor | Tipo de chamado | Situação | Valor |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 239 | Colégio Professor Simão | CFTV | Sistema | Rodrigo | 26/07/2018 08:23 | Nil | 27/07/2018 10:58 | | Não possui | Finalizado | R$ 0,00 |
| 238 | Cardiovasf | CFTV | Sistema | Rodrigo | 25/07/2018 14:59 | Renata | 30/07/2018 08:34 | | Não possui | Finalizado | R$ 0,00 |
| 237 | Colégio Professor Simão | CFTV | Sistema | Rodrigo | 25/07/2018 08:56 | Nil | 27/07/2018 10:53 | | Não possui | Finalizado | R$ 0,00 |
| 236 | Colégio Professor Simão | Rede | Sem acesso a internet | Rodrigo | 20/07/2018 10:05 | Nil | 24/07/2018 09:53 | | Não possui | Finalizado | R$ 0,00 |
| 235 | Colégio Professor Simão | Software | Instalar Office | Rodrigo | 18/07/2018 11:04 | Nil | 18/07/2018 17:01 | | Não possui | Finalizado | R$ 0,00 |
| 234 | Instituto da Mulher | Impressora | Não imprimi | Rodrigo | 10/07/2018 14:21 | Jeane | 10/07/2018 15:21 | | Não possui | Finalizado | R$ 0,00 |
| 233 | Instituto da Mulher | Impressora | Não imprimi | Rodrigo | 03/07/2018 11:23 | Jeane | 03/07/2018 18:13 | | Não possui | Finalizado | R$ 0,00 |
| 232 | Instituto da Mulher | Impressora | Não imprimi | Rodrigo | 27/06/2018 09:01 | JEANE | 27/06/2018 19:29 | | Não possui | Finalizado | R$ 0,00 |
| 231 | Instituto da Mulher | Impressora | Não imprimi | Rodrigo | 26/06/2018 16:07 | JEANE | 27/06/2018 09:28 | | Não possui | Finalizado | R$ 0,00 |
| 230 | Instituto da Mulher | Impressora | Não imprimi em rede | Rodrigo | 26/06/2018 13:23 | Thais | 27/06/2018 09:13 | | Não possui | Finalizado | R$ 0,00 |
| 229 | Instituto da Mulher | CFTV | Câmera | Rodrigo | 25/06/2018 09:21 | Jeane | 25/06/2018 13:34 | | Não possui | Finalizado | R$ 0,00 |
| 228 | Colégio | Impressora | Não imprimi | Rodrigo | 25/06/2018 | Vanessa | 25/06/2018 | | Não possui | Finalizado | R$ 0,00 |

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

Para os clientes da Convertic obterem mais praticidade na abertura dos chamados existe o módulo *OneClick*, onde o usuário pode abrir um chamado em poucos instantes, diretamente de sua área de trabalho, com muito mais rapidez e conforto, conforme pode ser visto na Figura 20. Suas vantagens para o usuário são:

- Fácil acesso para o usuário solicitar suporte;
- Rapidez na abertura do chamado, feita em instantes, diretamente do desktop;
- Mínima exigência de conhecimento técnico do usuário para abrir o chamado;
- Oferece agilidade também aos usuários mais avançados;
- Otimização da gestão: Chamados abertos com *OneClick* já são integrados ao sistema de *help desk*;
- Cliente/Usuário satisfeito é sinônimo de parceria duradoura.

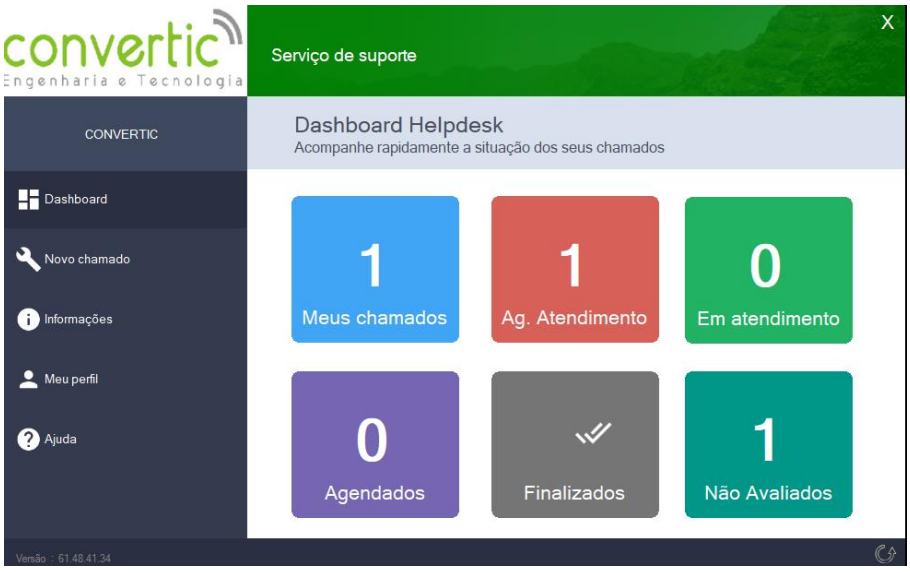
**Figura 21:** Abertura de chamados *OneClick*




**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

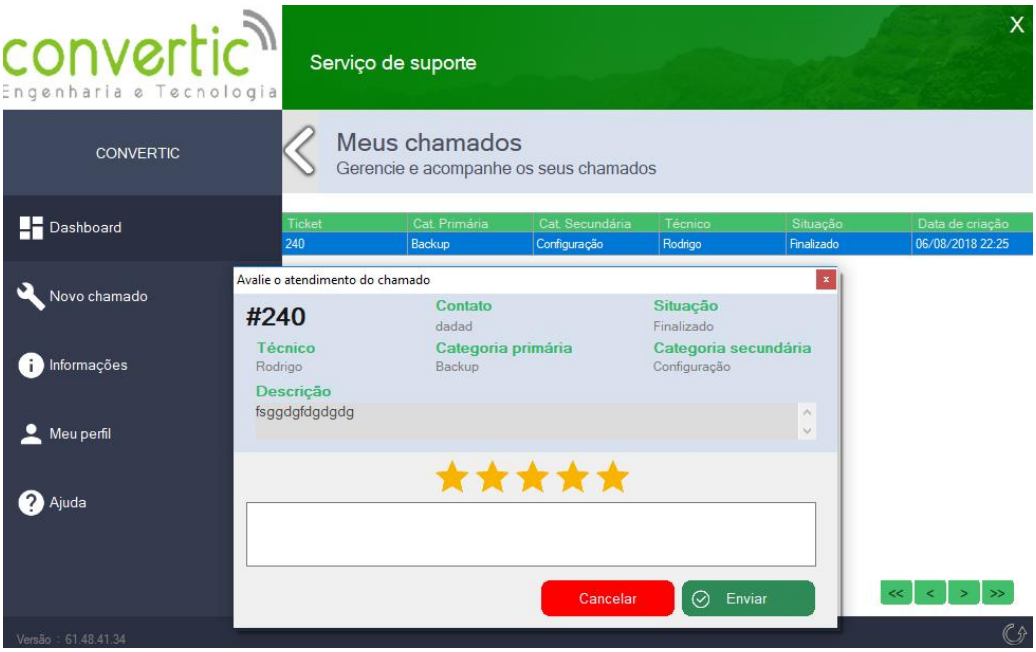
Além de ser uma ferramenta de abertura de chamados, o *OneClick* também possui as funções de acompanhamento de chamados pelo *dashboard helpdesk*, conforme apresentado na Figura 21, e de pesquisa de satisfação do cliente como notas quem vão de uma estrela até cinco, como pode ser observado na Figura 22.

**Figura 22**: *dashboard helpdesk* do cliente




**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Figura 23:** Pesquisa de satisfação




**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

## APÊNDICE E – Material Publicitário

**Figura 24:** Site institucional da empresa

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Figura 25:** Instagram oficial da empresa

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Figura 26:** Instagram oficial da empresa com postagens

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

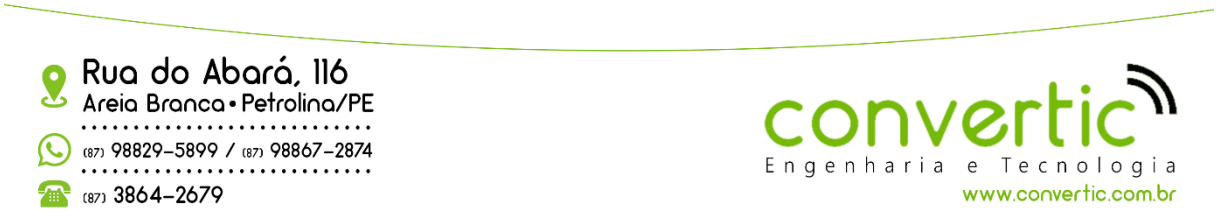
**Figura 27:** Página da empresa no Facebook

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Figura 28:** Perfil da empresa no Facebook

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Figura 29:** Modelo 1 para fundo para fotos




**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Figura 30:** Modelo 2 de fundo para fotos

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Figura 31:** Folder Externo

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Figura 32:** Folder interno

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

## APÊNDICE F – Inovação tecnológica: desenvolvimento de um produto

Em virtude da crescente competitividade entre as empresas no setor de serviços e as exigências dos clientes, a Convertic desenvolveu um projeto, utilizando conceitos do Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP), de uma mala de *show room* de sistema de CFTV (Circuito Fechado de Câmeras). Este produto passa a ser um facilitador da promoção corporativa do sistema de segurança, usando como premissa a facilidade de logística de uso para apresentação de produtos correlatos, o que torna as apresentações aos clientes finais mais intuitivas e de fácil percepção, sendo estimulado a realizar o fechamento do projeto, atingindo os objetivos propostos que é a venda de projetos de vídeo monitoramento. As Figuras 33, 34, 35 e 36 apresentam o produto criado pela empresa.

**Figura 33:** Protótipo do *Show Room* de CFTV fechado para transporte

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Figura 34:** *Show Room* de CFTV em utilização pela empresa Convertic

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Figura 35:** Protótipo do *Show Room* de CFTV aberto e em uso

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

**Figura 36:** *Show Room* de CFTV em utilização pela empresa

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).

## APÊNDICE G – Gerenciador Financeiro

Outra ferramenta de gestão utilizada pela empresa é o aplicativo de gerenciamento de finanças *ZeroPaper* (/www.zeropaper.com.br), onde seu principal diferencial são os relatórios, dentre tantas funcionalidades como *dashboards*.

**Figura 37:** Gerenciador financeiro

**Fonte:** Convertic – Engenharia e Tecnologia (2018).