

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Luciano Conti

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA A
EMPRESA PROCESSUS**

PORTO ALEGRE

2012

Luciano Conti

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA A
EMPRESA PROCESSUS**

Trabalho de Conclusão do curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Aurora Carneiro Zen

PORTO ALEGRE

2012

Luciano Conti

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA A EMPRESA PROCESSUS

**Trabalho de Conclusão do curso de graduação,
apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em
Administração.**

Conceito final:

Aprovado em..... de..... de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr.- UFRGS

Prof. Dr.- UFRGS

Sr.....-UFRGS

Orientadora – Prof.^a Dr.^a Aurora Carneiro Zen – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais pela educação, exemplo de persistência e apoio incondicional durante a elaboração deste trabalho, sempre acreditando no meu potencial e me dando forças para finalizar esta longa trajetória.

Agradeço ao meu irmão, Leonardo, pelo companheirismo e compreensão.

Agradeço à minha tia, Professora Edi, pelo exemplo de vida acadêmica e apoio ao longo de todo o período da faculdade.

Agradeço à minha dinda, Eni, pelo carinho e auxílio ao longo de toda a minha vida.

Agradeço à minha avó, Nadyr, pelo carinho, rezas e pensamentos positivos transmitidos a mim.

Gostaria de agradecer ao meu avô, Leonor, que infelizmente não pôde acompanhar minha conquista até o final, pelo exemplo de homem, pela disciplina e educação.

Não poderia deixar de agradecer à minha orientadora, professora Aurora, pelas cobranças, dicas e apoio durante a realização deste trabalho.

Agradeço a toda família Fracasso pela união e amor.

Agradeço aos meus amigos pelo companheirismo.

Por fim gostaria de agradecer a todos os membros da Processus, em especial ao Jorge Nitschke por todos os ensinamentos, disponibilidade e auxílio para a realização deste trabalho.

RESUMO

Diante da evolução e constante transformação do cenário empresarial brasileiro, o planejamento estratégico passou a ser uma importante ferramenta de auxílio à tomada de decisões dos gestores. Desta forma, micro e pequenas empresas (MPEs) passaram a utilizar o planejamento estratégico visando uma melhor organização e preparação frente às mudanças do mercado. Neste contexto, este trabalho teve como objetivo propor um plano estratégico para a Processus, uma pequena empresa do ramo de consultoria em processos e Tecnologia da Informação (TI). Para o alcance do objetivo, o estudo de caso foi escolhido como método e, a partir do referencial teórico e do modelo de planejamento estratégico (PE) a ser seguido foram definidos roteiros de entrevistas que foram realizadas com o proprietário, um consultor e um cliente da empresa. Estas entrevistas, em conjunto com a observação participante, serviram de base para a elaboração da proposta de planejamento estratégico. Foram definidos desde aspectos básicos como missão, visão e valores, analisados os ambientes interno e externo da organização e, a partir disso, definidas as estratégias a serem seguidas, além de objetivos, metas e indicadores.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico, estratégias, micro e pequenas empresas.

LISTA DE FIGURAS:

Figura 1: Abordagem por processos	20
Figura 2: Modelo de planejamento estratégico de Born (2009)	29
Figura 3: Cadeia de Valor	35
Figura 4: Cinco forças competitivas	38
Figura 5: Estratégias Genéricas (Porter)	46
Figura 6: Cadeia de valor da Processus.....	62
Figura 7: Oportunidades e ameaças do macroambiente da Processus.....	68
Figura 8: Cinco forças de Porter incidindo sobre a concorrência em que a Processus está inserida.....	71

LISTA DE TABELAS:

Tabela 1: Receita bruta anual como critério para definição de porte.....	25
Tabela 2: Missão	32
Tabela 3: Missão x visão	33
Tabela 4: Matriz SWOT	42
Tabela 5: Matriz de Ansoff	47
Tabela 6: Matriz SWOT da Processus.....	77
Tabela 7: Estratégia de Crescimento da Processus.....	79
Tabela 8: Estratégia competitiva da Processus.....	80
Tabela 9: Cronograma das ações estratégicas.....	82
Tabela 10: Orçamento das ações estratégicas	82
Tabela 11: Indicadores para avaliação das ações.....	83

SUMÁRIO:

1. INTRODUÇÃO	10
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
3. OBJETIVOS	14
3.1 OBJETIVO GERAL:	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	14
4. A EMPRESA	15
4.1 HISTÓRICO.....	15
4.2 ORGANIZAÇÃO	16
4.2.1 BPM – <i>Business Process Management</i> (Gestão de processos de negócio)	18
4.2.2 Gestão de Tecnologia da Informação	21
4.2.3 Gestão de Competências	22
4.2.4 Implantação de Escritório de Processos	22
4.3 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO	23
5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MPEs	25
5.1 MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	27
5.2 ANÁLISE DA EMPRESA.....	30
5.2.1 Histórico, Recursos e Resultados	30
5.2.2 Princípios Norteadores (Negócio, Visão, Missão e Valores)	31
5.2.3 Cadeia de Valor	34
5.2.4 Fatores Chaves de Sucesso (FCS)	36
5.3 ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	36
5.3.1 Análise Macroambiental	37
5.3.2 Análise da Indústria: Cinco Forças Competitivas	38
5.3.3 Grupos Estratégicos e análise da concorrência	40
5.3.4 Análise Ambiental: Matriz SWOT	40
5.4 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	42
5.4.1 Objetivos Estratégicos	43
5.4.2 Estratégias empresariais	44
5.4.3 Ações estratégicas, cronograma e orçamento	48
5.4.4 Controles Estratégicos	49
5.5 ANÁLISE FINANCEIRA.....	50
5.5.1 Projeção do DRE	50
5.5.2 Projeção do BP	51

5.5.3	Análise Vertical do DRE e do BP	53
5.5.4	Análise Horizontal do DRE e do BP	53
6.	MÉTODO	54
6.1	COLETA DE DADOS.....	55
6.2	ANÁLISE DE DADOS.....	57
7.	PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	59
7.1	ETAPA 1: ANÁLISE DA EMPRESA.....	59
7.1.1	Histórico, Recursos e Resultados	59
7.1.2	Princípios Norteadores (Negócio, Missão, Visão e Valores)	59
7.1.3	Cadeia de Valor da Processus	61
7.1.4	Fatores Chaves de Sucesso (FCS)	64
7.2	ETAPA 2: ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	66
7.2.1	Análise Macroambiental	66
7.2.2	Análise da Indústria: Cinco forças de Porter	68
7.2.3	Grupos Estratégicos e análise da concorrência	71
7.2.4	Análise Ambiental: Análise SWOT	72
7.2.4.1	Pontos Fortes.....	72
7.2.4.2	Pontos fracos.....	75
7.3	FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA.....	77
7.3.1	Objetivos Estratégicos	77
7.3.2	Estratégias Empresariais	78
7.3.3	Ações estratégicas, cronograma e orçamento	80
7.3.4	Controles Estratégicos	83
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
	REFERÊNCIAS	87
	APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO	90
	APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O CONSULTOR	92
	APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O CLIENTE	93

1. INTRODUÇÃO

Diante da evolução e constante transformação do cenário empresarial brasileiro, as empresas passaram a dar grande importância aos seus planejamentos e à profissionalização dos processos gerenciais. A intenção desta mudança de perspectiva é estabilizar as organizações diante destas mutações do mercado conduzindo-as para o alcance de objetivos e metas traçados. Observa-se assim que cada vez mais o planejamento estratégico e o seu resultado, o plano estratégico tem sido utilizado pelas empresas como uma ferramenta de auxílio para pôr em prática a estratégia empresarial definida.

Da mesma forma, micro e pequenas empresas (MPEs) também tem se utilizado desse instrumento para auxiliar nas tomadas de decisões e para apoiar no seu crescimento. Contudo, por se tratar de empresas com estruturas muito informais a implantação do planejamento estratégico pode ser, muitas vezes, algo complexo, exigindo grande qualificação dos gestores que elaborarão e colocarão em prática as decisões tomadas no plano.

As MPEs têm como fortes características a presença dos sócios-proprietários e familiares como mão-de-obra ativa nos negócios, poder decisório muito centralizado, baixo investimento em tecnologias, registros contábeis inadequados e dificuldade de acesso a investimentos e capital de giro.

Outro fator que reforça a complexidade da elaboração e da implantação do plano estratégico em MPEs é o fato de, na maioria das vezes, essas empresas terem uma característica informal. A informalidade gera falta de profissionalismo na empresa, grande rotatividade de funcionários e impõe uma limitação no crescimento das empresas. Isso ocorre porque, como essas firmas possuem poucos funcionários, acabam não se preocupando com a formalização e definição das atividades que cada funcionário deve realizar. Isso acaba originando uma sobrecarga de tarefas sobre os servidores e obrigando-os a realizarem tarefas de áreas diferentes da empresa.

No Brasil, segundo estudo do SEBRAE em 2009, 26,9% das empresas constituídas em 2006 deixaram de existir em dois anos, o que significa que mais de

um quarto das empresas abertas no Brasil acabam antes de completar esse período.

Conforme dados do IBGE (2009) o porte da empresa é fator determinante para a taxa de sobrevivência das empresas. Segundo o estudo Demografia das Empresas (2009), 88,5% das empresas que saíram do mercado não tinham assalariados; 10,8% tinham de um a nove assalariados; e 0,7% tinham dez ou mais assalariados. Esse fato evidencia que quanto menor a organização, mais difícil a sua permanência no mercado. Cabe mencionar que a falta de planejamento é considerada uma das causas principais da alta mortalidade das empresas brasileiras.

Dentro dessa perspectiva o propósito deste trabalho é propor um plano estratégico para uma pequena empresa de quatro funcionários que atua na área de consultoria em processos e TI situada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, denominada Processus. Por ser um mercado relativamente novo no Brasil, observa-se no planejamento estratégico uma ferramenta de gestão importante para auxiliar o gestor da empresa na tomada de decisão, preparando a mesma frente às mudanças e ao futuro crescimento da competição.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com o mercado em constante transformação, é necessário que as empresas desenvolvam estratégias para obter vantagem frente à concorrência. O planejamento estratégico é uma ferramenta bastante utilizada pelas empresas maiores que, por possuírem mais capital para ser investido apresentam melhores condições para reagir à dinâmica do seu mercado. Já as empresas de menor porte, por possuírem recursos muito limitados apresentam maior dificuldade em reagir a essas mudanças e poder contar com um plano que antecipe suas ações aumenta a sua possibilidade de sobrevivência.

No caso da Processus são vários os fatores que evidenciam a necessidade da elaboração de um planejamento estratégico. Como a maioria das MPEs a Processus possui uma gestão centralizada no seu proprietário, que toma todas as decisões a nível gerencial. Além disso, ele faz parte da mão-de-obra ativa da empresa e constantemente está alocado a algum projeto não tendo tempo disponível para atender e principalmente antecipar questões gerenciais ou administrativas da empresa.

Kotler (1998) faz uma crítica ao grande número de empresas que operam sem planos formais. Seja por ser uma empresa nova, onde os administradores não têm tempo para qualquer tipo de planejamento; ou por ser uma empresa pequena, onde os administradores, muitas vezes, acreditam que só grandes corporações precisam de um planejamento formal. A Processus se encaixa nos dois casos, apesar de não ser uma empresa nova, seu administrador não tem tempo para planejar nada.

Outro ponto importante a ser mencionado é a questão da informalidade que está evidenciada na empresa principalmente pelo fato dela não possuir um escritório próprio. Quando a equipe necessita de reuniões internas o local é definido conforme as agendas dos participantes. Ou é realizada no escritório de um cliente ou reserva-se uma sala em uma empresa ou faculdade parceira ou, na grande maioria das vezes, se realiza na residência do proprietário. Isso determina uma série de fatores que acabam distanciando os colaboradores e reduzindo o controle por parte do

gestor, tais como: Inexistência de um controle de horas trabalhadas por consultor; precariedade ou falta de comunicação entre os colaboradores; diminuição da supervisão do trabalho; perda de tempo em revisões; redução do tempo de trabalho em conjunto.

Em contrapartida, o fato de o mercado ser relativamente novo e pouco conhecido somado com a informalidade das outras empresas do setor, ter um planejamento estratégico pode ser um fator de vantagem competitiva e diferencial para o crescimento da empresa.

Os desafios para a Processus crescer não são pequenos, e a partir disso surgem questões chaves: “De que forma a empresa poderia estruturar o seu planejamento estratégico? Quais estratégias devem ser adotadas?”.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL:

Propor um Plano Estratégico para a Processus, uma pequena empresa do ramo de consultoria em Processos e TI.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Definir missão, visão e valores da organização;
- Identificar Fatores Críticos de Sucesso da organização;
- Desenvolver uma análise do ambiente da organização;
- Definir objetivos, metas e indicadores;
- Elaborar a estratégia organizacional da empresa.

4. A EMPRESA

4.1 HISTÓRICO

A criação da Processus deriva do sonho do proprietário em atuar na prestação de serviços de consultoria, após atuar por vinte anos em uma empresa de grande porte no segmento de petróleo e petroquímica, sendo os últimos doze como executivo na área de TI. Um dos motivos da abertura da empresa era o cansaço da monotonia de trabalhar num mesmo ambiente, sempre com as mesmas pessoas.

A Processus iniciou sua atividade no mês de Agosto de 2001 e, desde a sua fundação é uma sociedade comercial por quotas limitada e tem por objeto social:

- A prestação de serviços de consultoria, planejamento e assessoria na área de atividades vinculadas ao objeto social e em tecnologia da informação, assim como no desenvolvimento de novas tecnologias e a consultoria em gestão empresarial;
- O desenvolvimento e a comercialização de novas tecnologias e de produtos afins com as atividades sociais
- A participação em outras sociedades, civis ou comerciais, como sócia ou acionista e a participação societária em empreendimentos comerciais e de tecnologia.

Inicialmente a empresa trabalhava com o nome fantasia de “JN Consultoria”, porém, por razões comerciais, no ano de 2008 a empresa passou a atuar com a razão social ProcessusTI Serviços de Informática LTDA e, atualmente, utiliza o nome fantasia de “Processus”.

Desde a sua fundação até o ano de 2010 somente o proprietário atuava nos projetos de consultoria desenvolvidos nesse período. Dois anos e meio depois, a empresa conta com uma equipe de três consultores, todos atuando num regime de contratação por Pessoa Jurídica por projeto realizado.

4.2 ORGANIZAÇÃO

Nesta seção será apresentado o perfil institucional inicial da empresa, quando “JN Consultoria” e, posteriormente, a partir de 2008, quando “Processus”.

A JN Consultoria apoiava empresas nas decisões sobre Tecnologia da Informação, provendo serviços de aconselhamento, alinhando a Tecnologia da informação ao negócio da empresa. Além disso, atuava em parceria com um grande número de empresas de tecnologia num conceito de responsabilidade por serviço (“*accountability*”): A JN Consultoria era responsável pela garantia de qualidade e dos resultados do serviço, mesmo que outra empresa executasse o mesmo.

O foco da consultoria era redução de custo, redução do ciclo de tempo, aumento da receita e redução de risco e os serviços eram: aconselhamento e consultoria estratégica, onde o cliente definia um número de dias para reuniões na empresa; desenvolvimento de projetos estruturados em estratégia de TI, gerenciamento de TI e soluções e aplicativos, segurança e infraestrutura de TI.

Como referido anteriormente, em 2008 a empresa mudou de nome e ao longo desse tempo a empresa foi mudando. Atualmente, A Processus é uma empresa de consultoria comprometida e focada em alavancar os resultados dos clientes.

Com o presente crescimento da empresa, nos últimos três anos tem mantido uma média de cinco a sete projetos por ano, gerando um faturamento que, em 2011 superou os R\$800.000,00 e 2012 iniciou com uma previsão de faturamento superior a R\$1.000.000,00.

Atua na região sul do Brasil, principalmente no Rio Grande do Sul e com a maioria dos clientes situados na grande Porto Alegre. Normalmente são empresas de médio/grande porte, de abrangência regional, nacional e até mesmo internacional, nas mais diversas áreas de atuação, desde engenharia, comércio, varejo, concessionárias de automóveis e até montadora de tratores agrícolas, o que demonstra certa falta de foco na procura por clientes.

Possui uma equipe atual de três consultores treinados para atender as mais diversas situações na execução de projetos que satisfaçam as necessidades dos diversos tipos de clientes com a supervisão do proprietário da empresa, que no momento está atuando oito horas por dia em uma única empresa, porém

acompanha os outros projetos através de reuniões realizadas fora do horário comercial ou, no fim de cada etapa dos projetos, auxilia na apresentação dos resultados.

O proprietário da Processus possui mais de trinta anos de experiência profissional. Trabalhou como executivo de TI durante vinte anos em um grupo empresarial de grande porte no setor de petróleo e gás. Participou como empreendedor em dois negócios no segmento de TI: uma empresa de comércio eletrônico (B2B) e uma empresa no segmento de inteligência artificial (aplicações em redes neuronais). Nos últimos dez anos tem atuado como consultor nas áreas de gestão empresarial e de TI, onde desenvolveu diversos projetos destacando-se nos últimos anos, planejamento estratégico de TI, diagnóstico de TI (Cobit e Itil), mapeamento e redesenho de processos (BPM), análise de aderência e seleção de sistemas integrados de gestão, gestão de projetos de implantação de ERPs e arquitetura de TI. Desenvolveu, também, o plano de negócios de algumas empresas. Tem atuado, como Executivo de Negócios na geração de projetos empresariais e de TI. Tem especialização em finanças empresariais e em gerência e engenharia de software. Participação em viagem internacional com o grupo de principais Executivos de TI de empresas Brasileiras clientes da HP Brasil, em 1996, com visitas e seminários nas principais sedes e fábricas da HP em San Francisco, Palo Alto, Mountain View, Cupertino, Santa Clara e San Jose. Participou, também, do Congresso Internacional "CA World" da empresa Computer Associates, em New Orleans, USA, em 1998.

Um dos consultores é graduado em Administração de Empresas com ênfase em Análise de Sistemas e possui especialização em Marketing. Possui experiência em gestão de projetos de TI, gerenciando a equipe de desenvolvimento de sistemas aplicativos de grande grupo nacional da área de petróleo e gás. Possui experiência com projetos de BI e, como gestor de projetos conduziu a análise de novas tecnologias e novos parceiros para desenvolvimento de projetos de TI, além de participar como empreendedor de uma cafeteria e uma pizzaria.

O outro consultor tem mais de vinte e cinco anos de atuação na área de Tecnologia da Informação, nos segmentos de telefonia móvel, óleo e gás, varejo, indústria e terceiro setor, com envolvimento em projetos nacionais e regionais, no eixo Porto Alegre - São Paulo, e com sólida experiência em coordenação de equipes, gerência de projetos, análise de negócios, análise, desenvolvimento,

homologação, implantação e suporte de sistemas, relacionamento com fornecedores e clientes internos, consultoria, gestão de mudanças, incidentes e problemas, atuando nas áreas de contabilidade, fiscal, auditoria, cobrança, fraudes, comissionamento, mediação, faturamento e folha de pagamento.

O autor deste trabalho cursa o décimo semestre de administração pela UFRGS, teve experiências anteriores na área de finanças em uma incorporadora e em uma clínica de radiologia, além de ter atuado como estagiário no Ministério Público e no Banco Central do Brasil, está na Processus há dois anos, tendo atuado como documentador em um projeto em uma empresa agrícola de grande porte e, posteriormente como consultor em outros quatro projetos.

Segundo o proprietário da empresa, duas palavras definem o negócio da organização: agregar valor. Com foco em serviços de consultoria nas áreas de Governança de TI e BPM (*Business Process Management*), a Processus oferece aos seus clientes soluções voltadas para aumentar a eficiência e eficácia operacional e gerencial, visando gerar mais valor a todos os *stakeholders* dos clientes. O centro do trabalho está em investigar e viabilizar melhorias na gestão das organizações com foco no cliente. Por isso cada projeto é personalizado para melhor atender às necessidades e as variáveis que influenciam o mercado onde atua. Nesse contexto as soluções oferecidas pela Processus podem ser personalizadas com um mix de quatro campos de conhecimento: BPM - *Business Process Management* (Gestão de processos de negócio), Gestão da Tecnologia da Informação (TI), Gestão de competências e Implantação de Escritório de processos que serão detalhados a seguir:

4.2.1 BPM – *Business Process Management* (Gestão de processos de negócio)

A gestão eficiente de recursos envolve um correto desenho e modelagem dos processos de forma a agregar maior valor às organizações. A Processus oferece serviços em mapeamento e reestruturação dos processos de negócio das organizações, identificando oportunidades de melhorias.

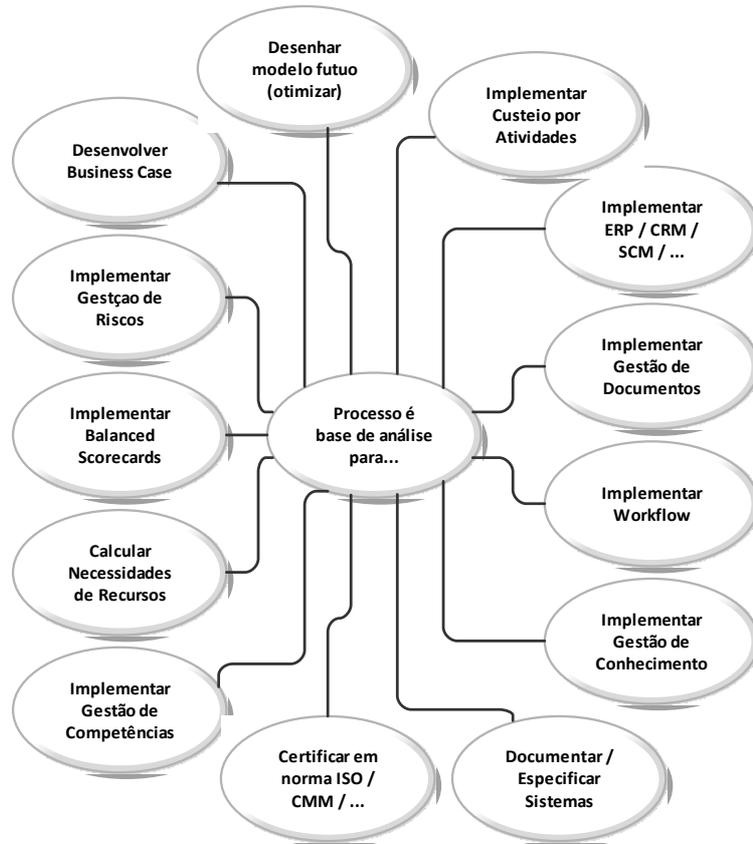
Através do mapeamento de processos e identificação dos recursos necessários para gerar produtos e serviços ao cliente, é possível a empresa identificar atividades e recursos que mais agregam valor ao cliente e definir investimentos que gerem diferencial competitivo em relação à concorrência. Além disso, o mapeamento de processos permite o uso mais eficiente dos recursos gerando melhorias operacionais e ganhos à empresa. Outro ponto importante da gestão de processos é a identificação de potenciais riscos ao negócio, permitindo à gerência gerenciar as oportunidades e ameaças do negócio. O BPM além de focar a identificação de oportunidades de melhoria pode, também, acompanhar a evolução e maturidade dos processos através de indicadores alinhados às estratégias organizacionais (*Balanced scorecard*).

Benefícios de projetos em BPM:

- Mapeamento de processos e identificação de atividades críticas e oportunidades de melhorias;
- Ganhos operacionais de tempo e eficiência no uso de recursos;
- Aumento da qualidade dos processos;
- Redução de custos dos processos;
- Redução do tempo de aprendizado e custos de treinamento

A figura 1 ilustra quando se usa a abordagem por processos:

Figura 1: Abordagem por processos



Serviços oferecidos em BPM:

- Mapeamento dos processos atuais (As-Is);
- Redesenho dos processos (To-Be);
- Acompanhamento da implantação do novo processo;
- Aderência de melhores práticas de gestão e negócios (análise de aderência de soluções de TI);
- Seleção de soluções de TI;
- Gestão de projetos.

4.2.2 Gestão de Tecnologia da Informação

Informação é um importante ativo das organizações e a gestão eficiente desses recursos intangíveis proporciona vantagens competitivas para as empresas. A Processus auxilia seus clientes na escolha dos sistemas de informação que atendam as necessidades adequando pessoas, processos, organização, aplicações e infraestrutura para a gestão eficaz da tecnologia da informação.

Existem diferentes soluções de softwares e ERPs disponíveis no mercado que visam atender as demandas da empresa na gestão da informação e do negócio. Identificar ferramentas, verificar aderência dessas ferramentas a processos, escrever requisitos de sistemas que mais se adequem ao ambiente da empresa e gerenciar projetos de implantação dessas ferramentas é uma das áreas onde a Processus atua. Com foco na melhoria dos processos do cliente, alinha-se a escolha de soluções a estratégias definidas pelo cliente, processos e demandas dos usuários internos da organização em questão buscando equilibrar interesses e propor alternativas que mais agreguem valor aos produtos e serviços dos clientes. Além da escolha de soluções auxilia-se na definição dos processos de gestão da tecnologia da informação seguindo modelos de excelência como ITIL e Cobit.

Benefícios da Gestão de TI:

- Identificar requisitos que melhor atendam às demandas da organização;
- Auxiliar clientes na seleção de sistemas;
- Desenhar processos de gestão dos serviços de TI;
- Implantar melhores práticas de gestão de serviços de TI (ITIL);

Serviços oferecidos em Gestão de TI:

- Diagnóstico de TI;
- Melhoria contínua dos processos de TI;
- Gestão estratégica de TI;
- Gestão temporária de TI;
- Análise de aderência e Seleção de soluções de TI;
- Gestão de projetos de TI.

4.2.3 Gestão de Competências

Alinhar pessoas, conhecimentos e infraestrutura a processos permite o desenvolvimento de competências que orientem investimentos que agreguem maior valor aos clientes, diferenciando-os da concorrência. A Processus identifica e analisa *gaps* de competências e oportunidades de melhoria.

A gestão de ativos intangíveis, em especial a gestão do conhecimento é um importante diferencial das organizações que pretendem agregar maior valor aos seus produtos e serviços. A Processus auxilia a empresa a identificar as competências organizacionais alinhando-as aos objetivos estratégicos, aos processos do cliente e às competências dos colaboradores, criando um ambiente propício à inovação e geração de valor. Identificar fontes de conhecimento, redesenhar processos e estruturas que permitam a sua retenção na organização, permitindo um aumento constante de *know-how* transferido aos produtos e serviços é um dos objetivos da Processus.

Benefícios de projetos de gestão de competências:

- Identificar *gaps* de competências associados a processos e organização;
- Fomentar programas de capacitação de colaboradores;
- Identificar possíveis fontes de importação de conhecimento para negócios;
- Implantar programas de avaliação de competência de colaboradores;
- Montar PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) para colaboradores;
- Reter conhecimentos importantes a processos e negócios;

4.2.4 Implantação de Escritório de Processos

Um escritório de processos permite que as empresas possam gerenciar os indicadores de processos e priorizar investimentos em projetos de melhoria. A Processus oferece serviços de estruturação e implantação de escritório de

processos, além de outras soluções que auxiliam na busca pela excelência em sua organização.

Não basta fazer melhorias em processos, há que se gerenciar a contínua inovação em processos e serviços de forma sistemática, priorizando aquelas que mais agregam valor aos negócios de nossos clientes. Como foco nessa demanda, a Processus auxilia na implantação de Escritório de Processos nas organizações, que permitam aos nossos clientes priorizar demandas e planejar recursos para projetos de melhorias e prever impactos em todos os envolvidos da cadeia. Um escritório de processos permite gerenciar processos por indicadores e analisar e incrementar a capacidade de uma organização em gerar mais e melhores serviços a seus clientes.

O Escritório de Processos é um mecanismo que vem sendo adotado por muitas organizações com os objetivos de:

- Institucionalizar as iniciativas de BPM dentro da Organização;
- Perenizar ao longo dos anos os benefícios gerados associados a:
- Geração de excelência operacional,
- Aumento da visibilidade para a tomada de decisão gerencial e
- Fomento a inovação.

Benefícios da implantação de escritório de processos:

- Priorização de projetos de inovações em processos;
- Implantar ciclo PDCA na empresa;
- Identificar oportunidades de melhorias e ganhos operacionais;
- Analisar e prever impactos na cadeia dos projetos de melhorias.

4.3 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

A estrutura da empresa é extremamente informal, prova disso é que ela não possui um escritório. Como já foi informado, as reuniões são todas feitas nas sedes dos clientes e, quando há necessidade de uma reunião interna a mesma é realizada na residência do proprietário. Outra questão que evidencia a informalidade da empresa é o fato de que, quando os consultores não possuem agenda nos clientes

ou precisam realizar algum trabalho de análise/gestão dos projetos, esses trabalhos são feitos nas suas respectivas residências, apenas gerando resultado e reportando o trabalho para o gerente do projeto em questão.

A equipe é composta atualmente por três consultores contratados por Pessoa Jurídica por projeto realizado. Conforme os projetos são prospectados, o proprietário entra em contato com os consultores para ver a disponibilidade dos mesmos para a participação.

No momento em que todos os consultores ficam com a carga horária completa e não possuem mais disponibilidade para serem encaixados em um novo projeto, se necessário, novos consultores são buscados e treinados. Esse treinamento é realizado pela própria equipe de consultores, que apresentam ao novo integrante a forma como a empresa trabalha e a metodologia utilizada, dando suporte no início do trabalho do novo integrante.

Esses consultores atuam diretamente nos projetos com a companhia do proprietário que, normalmente, atua como o gerente do mesmo, dando suporte para a equipe de consultores no que precisar e controlando o andamento do projeto, dando reporte para o cliente, além de fazer toda a parte comercial da empresa, atuando na prospecção de novos clientes.

5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MPEs

Segundo o SEBRAE (2006) 98% das empresas em atividade no país são MPEs que representam cerca de 20% do PIB do país e 2,3% das exportações brasileiras, o que mostra a relevância que esse tipo de empresa tem na economia brasileira.

Em contraponto, conforme citado anteriormente, o tamanho das empresas é um fator determinante para a mortalidade das mesmas, ou seja, grande parte das organizações que deixam o mercado são MPEs que possuem um número de funcionários reduzido. Deste modo a falta de planejamento surge como um dos principais fatores causadores da falência destas empresas, o que comprova a importância que um plano estratégico possui para a sobrevivência de organizações desta categoria.

Para diferenciar micro e pequenas empresas existem dois tipos de critérios: por receita bruta anual ou por número de funcionários. Segundo o decreto nº 5.028/2004 o critério adotado para conceituar micro e pequenas empresas é a receita bruta anual, conforme a tabela 1:

Tabela 1: Receita bruta anual como critério para definição de porte

	Receita Bruta anual
Microempresas	Até R\$ 433.755,14
Pequenas empresas	De R\$433.755,15 até R\$ 2.133.222,00

Fonte: Decreto 5.028/2004

O SEBRAE ainda adota um critério do número de funcionários para diferenciar micro e pequenas empresas principalmente para fins dos seus estudos e levantamentos sobre a presença dessas empresas na economia brasileira. Nesse caso o critério utilizado é o seguinte:

- Microempresas na indústria e construção: até dezenove funcionários.
- Microempresas nos serviços e comércio: até nove funcionários.

- Pequenas empresas na indústria e construção: de vinte a noventa e nove funcionários.
- Pequenas empresas nos serviços e comércio: de dez a quarenta e nove funcionários.

Por esses critérios a Processus se enquadra como uma pequena empresa pelo faturamento, mas como uma microempresa pelo número de funcionários.

Planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam. É o direcionamento estratégico que permite às organizações reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente, explorarem melhor as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas de administração. (COBRA, 1991).

Cobra (1991) afirma ainda que o planejamento estratégico pode ser compreendido como uma ação administrativa que tem como finalidade prever o futuro ambiente e os desafios que uma organização deverá enfrentar, definindo as decisões cruciais para o direcionamento dos negócios.

Já Kotler (2000), afirma que planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de maneira que possibilitem o crescimento e o retorno desejado. Ademais, Kotler (1998) afirma que o planejamento estratégico é a base do planejamento de uma empresa e está atrelado à definição de uma missão clara para a empresa, da definição de objetivos, de um bom portfolio de negócios, e da coordenação de estratégias funcionais.

Luce e Rossi (2002, p. 2) afirmam que o Planejamento Estratégico (PE):

(...) Não é panaceia, solução geral, grande e única ferramenta, sabedoria superior ou poder invisível e inacessível. É, isto sim, a peça de Administração encarregada da estratégia e de seus movimentos. É a principal tecnologia gerencial de Alta Administração, que permite à empresa governar seu futuro e ser proativa, vindo estabelecer uma relação dialética com o ambiente. Essa relação pressupõe que a empresa seja capaz de vir a

influenciar esse ambiente, e não apenas ser influenciada por suas transformações cada vez mais intensas.

Para Oliveira (2007), o planejamento estratégico é um processo administrativo que dá suporte metodológico para se estabelecer a direção correta a ser seguida pela empresa, tendo como fim otimizar o grau de interação com os fatores externos e não controláveis. O autor afirma ainda que a responsabilidade sobre essa ferramenta é dos níveis mais altos da hierarquia da empresa, pois ela diz respeito à definição dos objetivos a serem atingidos e à formulação dos planos de ação a serem seguidos para a sua implementação.

Tanto Oliveira (2007) como Luce e Rossi (2002) salientam que os fatores externos, assim como os internos merecem ser cuidadosamente considerados na elaboração de um PE.

É importante mencionar que o planejamento estratégico é um processo constante que se retroalimenta e já o plano estratégico é o resultado físico do planejamento, é o documento físico que resulta nesse processo.

5.1 MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem diversos modelos e metodologias de elaboração e implantação do PE nas empresas. Nessa seção, serão abordados alguns métodos de diferentes autores.

Luce e Rossi (2002) apresentam um modelo de PE baseado nas suas experiências em dez anos de consultoria em empresas das mais diversas áreas de atuação. Nesse modelo os autores destacam que é de suma importância que os principais executivos da organização – diretores e gerentes - participem do grupo de planejamento estratégico (GPE). O modelo proposto é dividido em três momentos:

- Momento filosófico: onde se define o negócio da empresa, e caracteriza-se a ideologia, os valores centrais, missão e princípios da

organização além de adicionar a dimensão de longo prazo com a intenção da estratégia.

- Momento analítico: é o momento que sustenta o conjunto de decisões estratégicas subsequentes. Nessa parte estão o cenário de trabalho, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e definição das questões estratégicas.
- Momento das decisões e das ações: como o já diz no nome, é o momento que se define as decisões e ações estratégicas da organização.

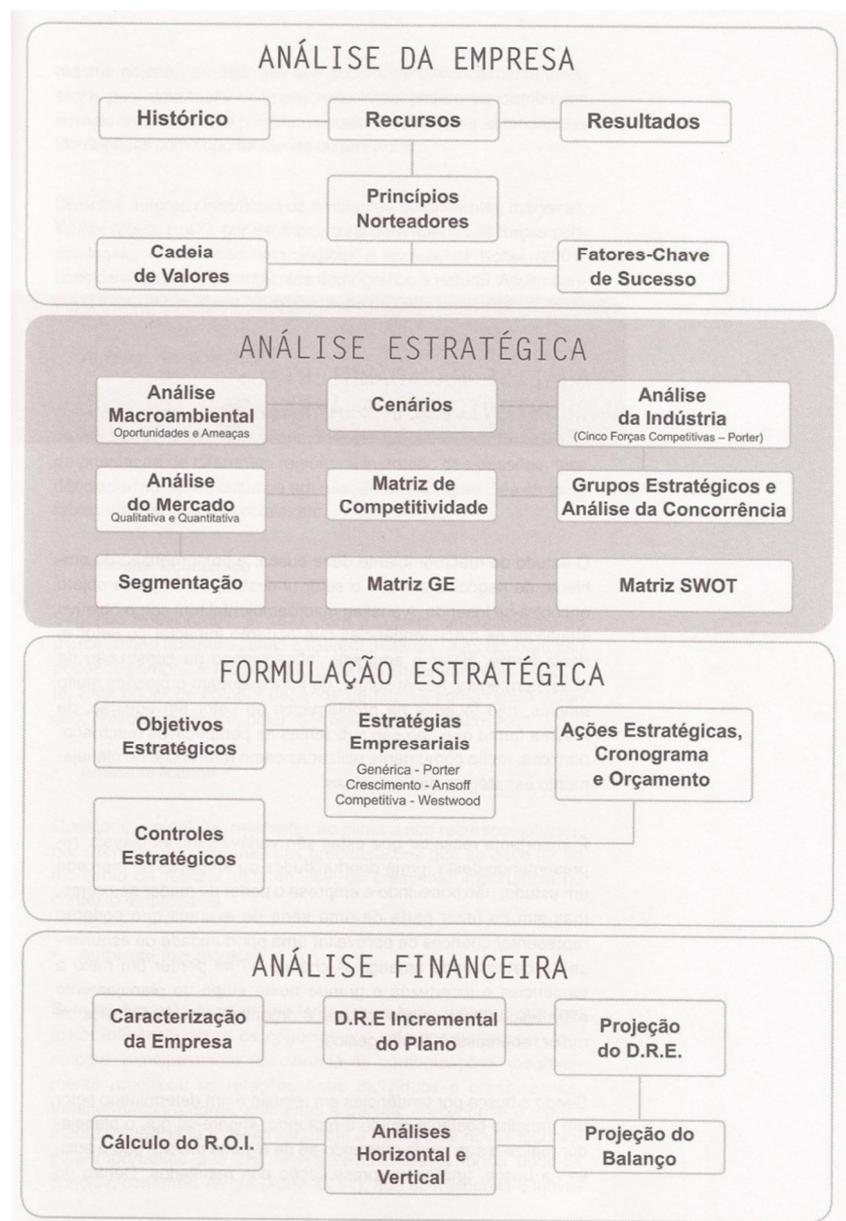
Oliveira (2007) apresenta um modelo de estruturação e implantação do PE um pouco diferente do anterior, ele divide o seu modelo em quatro fases subsequentes:

- Fase I – Diagnóstico estratégico: Determina-se “como se está” ou como a empresa é atualmente. Nessa etapa participam pessoas representativas de várias áreas, que tenham condições de levantar todas as informações necessárias sobre a realidade interna e externa da organização. Essa fase é subdividida em outras quatro partes: Identificação da visão; Identificação dos valores; Análise externa; Análise interna.
- Fase II – Missão da empresa: Nesse momento é estabelecida a razão de ser da empresa e seu posicionamento estratégico. Essa etapa é subdividida em outras cinco partes: Estabelecimento da missão; Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; Estruturação e debate de cenários; Estabelecimento da postura estratégica; Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.
- Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos: Se estabelece nessa etapa “aonde se quer chegar” e “como se quer chegar à situação desejada”. Essa etapa é dividida em dois: Estabelecimento de objetivos, desafios e metas; Estabelecimento de estratégias e políticas.
- Fase IV – Controle e Avaliação: Nessa etapa verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. É uma fase de controle

onde é assegurado que os objetivos, metas, estratégias e projetos estão sendo realizados.

Já Born (2009) afirma que é fundamental definir todas as partes e técnicas que serão utilizadas no PE antes do seu início, pois se definidas durante o andamento do planejamento geram confusão na equipe de planejamento. O roteiro do plano estratégico de Born (2009) foi elaborado utilizando teorias de diversos autores e vinculando umas às outras, chegando num modelo que abrange quatro etapas conforme a figura 2:

Figura 2: Modelo de planejamento estratégico de Born (2009)



Fonte: Born (2009)

O modelo definido para servir como base deste trabalho e auxiliar no processo de elaboração de um planejamento estratégico para a Processus é o modelo proposto por Born (2009) com algumas adaptações à realidade da empresa estudada. A seguir serão detalhadas as quatro fases do modelo:

5.2 ANÁLISE DA EMPRESA

Nesta primeira etapa são analisadas as potencialidades e fraquezas da empresa em questão e busca-se descrever as estratégias correntes. Conforme Born (2009) o ponto de partida de qualquer plano estratégico se dá por uma descrição da organização que será estudada. Essa definição deve representar uma “fotografia” do momento em que se encontra a empresa. Esses fatores internos da organização são considerados pelo autor como um “alicerce” para a definição de estratégias e que deverão se adaptar às variáveis externas, aquelas que são incontroláveis pela gestão.

Com essa finalidade, são levantadas questões como o histórico, recursos e resultados da empresa até então; princípios norteadores (negócio, visão, valores e missão da empresa-objeto); cadeia de valores; Fatores chaves de sucesso (FCS).

5.2.1 Histórico, Recursos e Resultados

A caracterização da empresa inicia-se pela apresentação do histórico da empresa que, segundo Born (2009) serve para o leitor ter o conhecimento de todos os fatos relevantes ocorridos na organização, como o motivo e a data da fundação, entrada e saída de sócios, lançamento de novos produtos, mudanças de foco, sucessos e fracassos em produtos ou projetos.

Os recursos da empresa são as pessoas, equipamentos, tecnologia, marcas, informações, dinheiro e relacionamento com fornecedores, distribuidores e clientes (Christensem e Raynor *apud* Born, 2009), em outras palavras, são os recursos que se têm disponíveis para competir no mercado.

Por fim, o resultado é tudo aquilo que foi obtido ao longo da história da organização com os recursos que havia disponível.

5.2.2 Princípios Norteadores (Negócio, Visão, Missão e Valores)

Segundo Born (2009), como já diz no nome os princípios norteadores servem para dar um “Norte”. Esses princípios servem para toda a empresa e, ao contrário do plano estratégico que possui uma duração curta, esses elementos podem ter um período maior, de dez, quinze ou mesmo não ter um tempo determinado de duração. O autor faz uma analogia dos princípios norteadores como um sistema de leis de um país. É como se essas premissas fossem a Constituição Federal da empresa.

Born (2009) afirma que o negócio de uma empresa é o fator que determina o escopo de atuação da mesma, aquilo que ela faz. Essa declaração acaba por excluir todo restante, que constam nas atividades que a empresa não atua. A intenção de definir um negócio é possuir um foco. Como exemplo o autor traz os negócios definidos pela Technopack: “Sistemas de decoração de embalagens plásticas semirrígidas”; pela Human Mobile, “Comunicação móvel e instantânea”; e pela Mais Comunicação, “Assessoria em comunicação”. Segundo Maximiano (2008) negócio é a área de atuação ou ramo de atividade a que a organização se dedica, são os produtos que fornece aos clientes que ela escolher.

Kotler (1998, p. 24), vê a missão da empresa como uma forma de orientar o trabalho dos indivíduos buscando atingir os objetivos individuais e coletivos dentro da organização:

A declaração da missão é uma definição do propósito da organização – o que ela pretende atingir em um ambiente maior. A definição clara da missão age como uma “mão invisível” guiando as pessoas dentro da organização a

fim de que elas possam trabalhar no sentido de atingir os objetivos totais da organização, de forma independente, mas ao mesmo tempo coletiva.

Ademais, Kotler (1998) defende ainda que definições orientadas para mercado são melhores que definições orientadas para produto ou tecnologia, pois produto e tecnologia se tornam obsoletos com o tempo, ao contrário das necessidades de mercado que podem durar para sempre. Nesse sentido Kotler (1998) apresenta algumas definições orientadas para o produto e as respectivas definições orientadas para o mercado, conforme a tabela 2:

Tabela 2: Missão

Empresa	Definição orientada para o produto	Definição orientada para o mercado
Revlon	Fazemos Cosméticos	Vendemos estilo de vida e auto expressão; sucesso e status; lembranças, esperanças e sonhos.
Disney	Temos parques temáticos	Oferecemos fantasias e diversão – um lugar onde a América ainda funciona como deve.
O.M Scott	Vendemos sementes de grama e fertilizantes	Oferecemos áreas verdes e com aspecto saudável.

Fonte: Kotler (1998)

Essas definições mostram que se a empresa utiliza a orientação para o mercado, por mais que as tecnologias ou produtos se modifiquem, as definições não se tornarão obsoletas.

Já Rezende (2008, p. 42) segue uma linha um pouco diferente afirmando que:

A missão é a descrição de forma diferenciada do negócio ou atividade da organização. Está relacionada com o propósito, a razão, a função, a finalidade, o encargo, a incumbência ou o ofício da organização. Deve focar a competência essencial ou o núcleo (“*core competence*”). Precisa ser peculiar, específica e única para a organização.

Rezende (2008) completa afirmando que se deve mencionar informações sobre produtos ou serviços da empresa e valores, direcionando palavras para os seus clientes ou consumidores.

Segundo Fernandes e Berton (2004) a missão deve responder uma pergunta básica para qualquer organização: “para que existimos?”. Apesar dessa pergunta não estar presente no cotidiano da organização ela dá sentido às atividades diárias. Fernandes e Berton (2004) afirmam ainda que a missão é o primeiro lugar onde a criatividade deve aparecer numa empresa para que a imaginação das pessoas seja provocada. A visão, por sua vez, significa dizer “aonde a organização pretende chegar”, é a explicação do que se idealiza para ela compreendendo coisas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambição (Fernandes e Berton, 2004).

Fernandes e Berton (2004) apresentam um quadro distinguindo missão e visão, conforme a tabela 3:

Tabela 3: Missão x visão

Características da Missão	Características da Visão
Identifica o negócio	É o que se “sonha” para o negócio
É a partida	É a chegada
É a “carteira de Identidade” da empresa	É o “passaporte” para o futuro
Identifica “quem somos”	Projeta “quem desejamos ser”
Foco do presente para o futuro	Focalizada no futuro
Vocação para a eternidade	Mutável, conforme os desafios da empresa.

Fonte: Fernandes e Berton (2004)

Seguindo uma mesma linha de raciocínio Rezende (2008, p. 43) define a visão da empresa como:

A descrição do cenário ou do sonho da organização. Está relacionada com a projeção de oportunidades futuras da organização, questionando a mesma aonde quer chegar e como quer ser percebida ou reconhecida pelo meio ambiente interno e externo que a envolve.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 17):

A visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar. Conseqüentemente, uma declaração de visão articula a descrição ideal de uma organização e molda o futuro pretendido.

Em outras palavras, uma declaração de visão direciona a empresa para onde ela gostaria de estar nos próximos anos.:

De uma maneira geral, os autores convergem entre si no sentido de que a visão é o que se pretende ter para a empresa num futuro, é o quadro esperado e idealizado pela organização num tempo à frente do presente, é o resultado ideal do trabalho realizado.

Born (2009, p. 51) define valores como:

Critérios de tomada de decisão que correm a organização de seu topo até sua base. Assim, determinam certa unidade de conduta que acaba por formar a cultura organizacional.

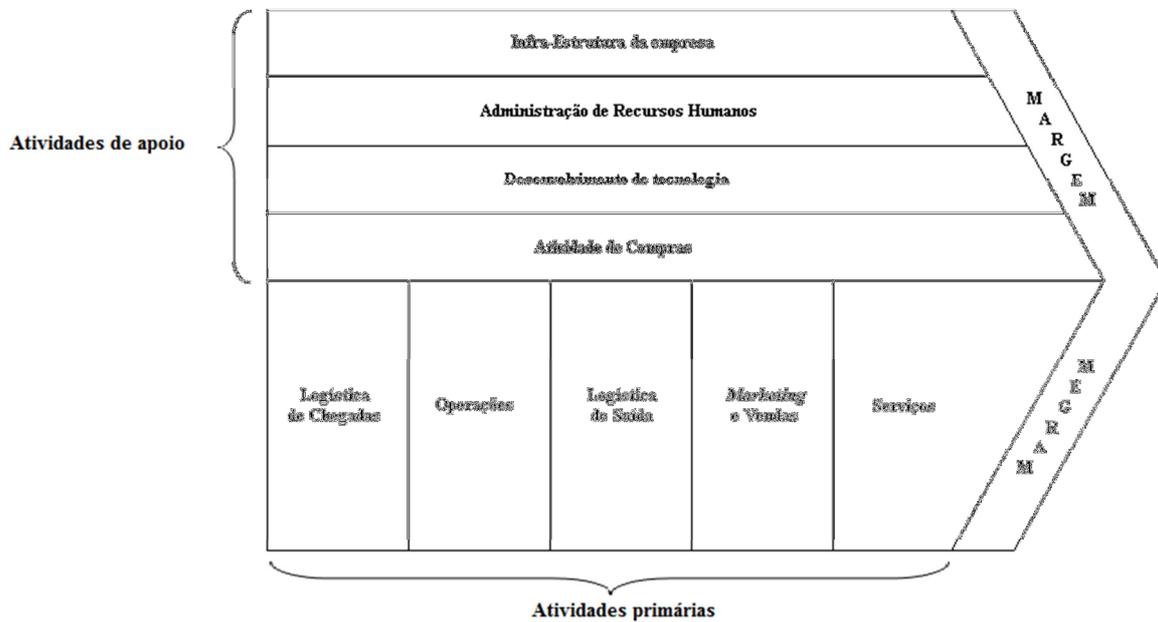
O autor afirma ainda que é comum as empresas ordenarem seus valores conforme a sua importância, gerando assim a ética empresarial da organização.

Numa mesma visão Vasconcellos Filho (2001), afirma que valores são balizamentos para o processo de decisão e comportamento da empresa no cumprimento de sua missão. O autor complementa frisando que não basta só definir quais são os valores da empresa, mas sim divulgá-los a todos os funcionários e clientes para que seja criada uma cultura organizacional a ser seguida por todos.

5.2.3 Cadeia de Valor

A cadeia de valor é um instrumento de análise e tomada de decisão. Segundo Born (2009) ela é originada a partir da teoria das atividades, que se refere às empresas como ações ordenadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto no mercado. São cinco atividades chamadas primárias (Logística interna, operações, logística externa, marketing & vendas e serviço), que tem relação direta com a criação física de um produto, à sua venda e distribuição para os compradores e à sua assistência após a venda, são as atividades que atuam na geração de valor ao cliente. E quatro atividades de apoio (infraestrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição), que dão a assistência necessária para realizar as atividades primárias. A figura 3 demonstra uma síntese da cadeia de valor idealizada por Porter(1989).

Figura 3: Cadeia de Valor



Fonte: Porter, 1989

A cadeia de valor serve para que a empresa consiga entender que partes de sua operação geram valor e que partes não geram. Essa análise é importante para que a empresa consiga criar um valor maior do que os custos para criar este mesmo valor, pois dessa forma a empresa estará obtendo retornos acima da média (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2008).

É importante mencionar que apesar de as atividades descritas na cadeia de valor serem blocos distintos de geração de valor para o cliente elas não são atividades independentes umas das outras, ao contrário disso, elas dependem e variam conforme o andamento dos outros blocos. Um exemplo dado por Porter (1989) é a utilização de campanhas promocionais em uma rede de lanchonete que pode influenciar a utilização da capacidade, dessa forma, o autor afirma que a vantagem competitiva provém de elos entre as atividades e das próprias atividades individuais. Às vezes uma ação tomada em uma atividade pode diminuir o custo em outra e assim por diante.

5.2.4 Fatores Chaves de Sucesso (FCS)

Born (2009) define os Fatores Chaves de Sucesso (FCS) como condições mínimas que as empresas necessitam para competir no setor que estão inseridas. Quanto melhor a empresa estiver em relação aos FCS, maior será a chance dela obter bons resultados, pois dessa forma ela será mais bem avaliada nos quesitos que determinam a competitividade no tipo de negócio em questão. Em outras palavras, Rockart (1979) descreve os FCS como poucos campos, para qualquer negócio, onde, caso os resultados sejam satisfatórios, irão garantir uma atuação competitiva e de sucesso para a organização, ou seja, estes campos são de fundamental importância para que a organização seja competitiva no mercado em questão.

5.3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica é a etapa na qual se identificam as oportunidades e ameaças do negócio. Essa fase abrange questões como a análise macroambiental (são levantadas oportunidades e ameaças no que tange o ambiente em que a empresa está inserida, ou seja, são variáveis que a empresa não tem condições de mudar como o ambiente demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-legal e sociocultural); Cenários, onde se projetam as diversas situações que podem acontecer no ambiente em que a empresa está inserida; Análise da Indústria (se analisa o mercado em que a empresa-objeto atua através das cinco forças de Porter); Grupos estratégicos e análise da concorrência; Matriz de competitividade, onde se compara a empresa em questão com as concorrentes por meio dos FCS. Análise de mercado; Segmentação do mercado; Matriz GE; Matriz SWOT.

5.3.1 Análise Macroambiental

A análise macroambiental inicia a segunda etapa do modelo de PE proposto por Born (2009). Ela consiste em compreender o ambiente de negócio em que a empresa está inserida, tem como objetivo levantar as tendências que poderão impactar o setor e, por consequência, a organização estudada. Como são variáveis ambientais, não é possível que a empresa tenha controle sobre esses fatores. O que pode ser feito é, a partir de uma análise, aproveitar as oportunidades que surgirem no ambiente e se preparar para as ameaças.

Wright (2000) considera que todas as empresas são afetadas por quatro forças macroambientais: as político - legais – todas as leis e imposições de órgãos governamentais que podem vir a afetar o mercado em questão; as econômicas – fatores que afetam o poder de compra do consumidor, Produto Interno Bruto (PIB) do país, a taxa de juros, taxa de inflação, valor do dólar; as forças tecnológicas – as melhorias e inovações no ambiente tecnológico podem representar oportunidades ou ameaças para as empresas; e as forças sociais ou socioculturais – são forças relacionadas com a cultura da sociedade em que o mercado está inserido.

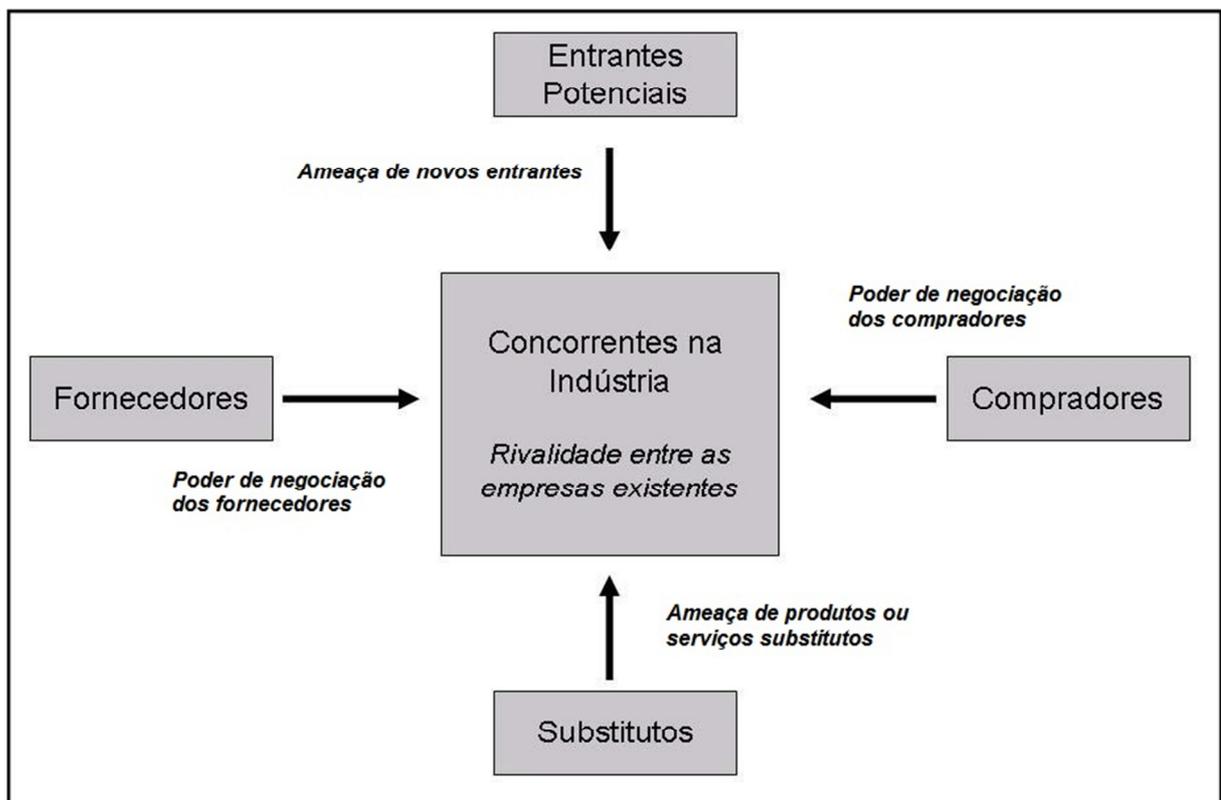
Já Kotler (2001), além dos quatro ambientes mencionados anteriormente, cita as forças demográficas – crescimento da população mundial, composição etária da população, mercados étnicos, níveis de instrução, padrões de moradia e movimentações geográficas da população – e as forças naturais – escassez de matérias-primas, custo elevado de energia, níveis mais altos de poluição, mudança no papel dos governos.

Seguindo uma mesma linha de raciocínio, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) dão o nome para o conjunto dos seis ambientes que influenciam no mercado de “ambiente geral”, que eles definem como um composto de dimensões na sociedade geral que influenciam a indústria ou o setor e as empresas que o compõem.

5.3.2 Análise da Indústria: Cinco Forças Competitivas

Porter (2004) afirma que existem forças externas que afetam todas as empresas da concorrência e o que diferenciá essas organizações são as diferentes habilidades em lidar com essas forças. O grau de concorrência em um mercado depende de cinco forças competitivas básicas que, em conjunto, determinam o potencial de lucro final do mercado em questão. A partir do conhecimento dessas forças, cabe ao gestor encontrar um posicionamento onde consiga se defender dessas forças ou usá-las a seu favor. Estes fatores são ilustrados pela figura 4:

Figura 4: Cinco forças competitivas



Fonte: Porter (1989)

A seguir esses cinco fatores serão especificados:

Ameaça de novos entrantes no mercado: Empresas que entram num mercado trazem nova capacidade e tem o desejo de ganhar uma parcela do mercado. Como resultado disso os preços podem cair ou os custos dos participantes

podem subir, reduzindo a rentabilidade. Essa ameaça depende das barreiras de entradas, que Porter (2004) elenca as seis principais: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custos independentes de escalas.

Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes: A rivalidade entre os concorrentes assume a forma de disputa por posição e ocorre porque um dos concorrentes se sente pressionado ou percebe uma oportunidade de melhorar a sua posição. Para essa disputa existem diversas táticas como a concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou garantias ao cliente.

Ainda existem fatores que incidem sobre essa concorrência como as barreiras de saída, os custos de mudança, os custos fixos, o crescimento da indústria e a identidade da marca.

Pressão por produtos substitutos: Todas as empresas competem com outras que produzem um produto substituto ao seu. Esses produtos reduzem o retorno total de um mercado, pois quanto mais atrativo é o substituto mais firme será a pressão sobre os lucros do mercado.

Poder de negociação dos compradores: Os compradores forçam o mercado a baixar os preços do mercado. São eles quem compram e por isso tem o poder de barganha por melhor qualidade jogando os concorrentes uns contra os outros.

Poder de negociação dos fornecedores: Já os fornecedores tem o poder de elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Se o fornecedor é poderoso pode, às vezes, sugar a rentabilidade da indústria que não consegue repassar os aumentos de custos aos seus clientes.

Desta forma, as empresas dentro de uma concorrência que saberem lidar melhor com a mudança que esses cinco fatores podem causar dentro do mercado serão as organizações que se destacarão no mesmo.

5.3.3 Grupos Estratégicos e análise da concorrência

A identificação de grupos estratégicos em um determinado mercado é o primeiro passo para a análise da concorrência. Segundo Hitt (2008) um grupo estratégico é o conjunto de empresas que possuem estratégias semelhantes e a concorrência dentro de um grupo estratégico é maior que a concorrência entre uma empresa de um grupo estratégico e outra de fora deste.

Porter (1989) elabora uma matriz para identificação de grupos estratégicos, ele seleciona dois vetores importantes para o mercado em questão e agrupa as empresas conforme a sua localização na matriz. O autor ainda elenca uma série de exemplos de vetores que podem servir para a formação da matriz como especialização, identificação de marcas, política de canal, seleção do canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, atendimento, política de preço e alavancagem. Após escolhidos os vetores a serem utilizados se aloca todos os concorrentes no mapa. Born (2009) afirma que não é tarefa simples fazer esta alocação, se o planejador e sua equipe não tiverem profundo conhecimento do mercado o melhor a fazer é contratar um *expert* no setor para alocar no local correto do mapa todos os concorrentes.

5.3.4 Análise Ambiental: Matriz SWOT

A análise ambiental serve para gerar informações sobre o ambiente interno e externo da organização, ou seja, para mostrar o contexto em que a organização está inserida e, a partir dessas informações e dados, criar uma estratégia de competição para a empresa.

Existem diversos tipos de análises ambientais estudadas por diversos autores. Exemplos de análises ambientais são as matrizes GE e BCG (ou matriz de crescimento – participação), e a matriz SWOT que será especificada a seguir:

A análise SWOT surgiu na década de 1980 e abrange tanto o ambiente interno quanto o externo da empresa. Internamente ela analisa as forças e fraquezas em dimensões fundamentais como desempenho e recursos financeiros, RH, instalações e capacidade de produção, participação do mercado, percepções do consumidor, qualidade do produto, disponibilidade do produto e comunicação organizacional. Já a avaliação sobre o mercado externo engloba informações sobre mercado – concorrentes e consumidores -, condições econômicas, tendências sociais, tecnologia e regulamentos governamentais (FERREL E HARTLINE, 2005).

Ferrel e Hartline (2005, p. 82) definem a análise SWOT como:

Um modelo simples e objetivo que fornece direcionamento e serve como catalisador para o desenvolvimento de planos de marketing viáveis. Ela cumpre esse papel estruturando a avaliação da adequação entre o que a empresa pode e não pode fazer (forças e fraquezas) e as condições ambientais que trabalham a favor da empresa ou contra ela (oportunidades e ameaças).

Forças e fraquezas existem devido aos recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa, ou pelos relacionamentos entre a empresa e seus *stakeholders*. A análise SWOT deve ser focada no consumidor para obter o máximo de benefícios. Já as oportunidades e ameaças aparecem para alavancar forças para criar capacidades e vantagens competitivas, para isso, o responsável pela análise deve estar seguro das tendências e situações do ambiente externo (FERREL E HARTLINE, 2005).

A tabela 4 ilustra a matriz SWOT:

Tabela 4: Matriz SWOT



Fonte: Kotler (1995)

Depois de elencadas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, o responsável pela elaboração da análise SWOT deve avaliar os quadrantes da matriz a fim de combinar forças com oportunidades, converter fraquezas em forças e converter ameaças em oportunidades.

5.4 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

Na terceira etapa do modelo de PE de Born (2009) se apontam os objetivos, estratégias e programas de ação de longo prazo. Nessa fase são abordadas questões como os Objetivos estratégicos; Estratégias empresariais (de crescimento, genérica e competitiva); Ações estratégicas, cronograma e orçamentos; Controles estratégicos.

5.4.1 Objetivos Estratégicos

A primeira etapa da formulação estratégica consiste em definir aonde “se quer chegar” ao fim do período do plano estratégico. Ou seja, após toda a análise estratégica, interna e externa, o primeiro passo é determinar que objetivos devem ser alcançados no término do último ano de implementação do plano, sejam qualitativos (satisfação pós-compra, reconhecimento da marca) ou quantitativos (faturamento, lucratividade, *Market-share*) (Born, 2009).

Vasconcellos Filho (2001) define objetivos como resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro. Além disso, ele afirma que o momento de escolher o futuro a ser construído pela organização é na definição dos objetivos que devem ser desafiadores, porém viáveis, devem ter um prazo definido, ser mensuráveis e coerentes entre si. Para cada objetivo definido é necessário ter um indicador de desempenho, uma meta e um prazo, por exemplo, se o objetivo é aumentar o lucro da operação reduzindo custos e/ou aumentando o valor cobrado, o indicador de desempenho é o resultado do exercício, que deve aumentar em X% (meta) até 2014 (prazo).

Com outras palavras Oliveira (2007) define objetivo como “o alvo ou ponto que se pretende atingir” e meta como “a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido. E para ser alcançado exige esforço extra, ou seja, pressupõe alteração do *status quo*”. É preciso que os objetivos sejam claros, divulgados para toda a empresa, entendidos e aceitos, específicos, mensuráveis e desafiadores.

Uma questão importante de ser levantada é o esclarecimento de um equívoco que ocorre muito comumente nas empresas: confundir objetivos com estratégias. Os objetivos são “fins”, algo que a empresa deseja alcançar e que precisa estar alinhado com a visão da empresa, já a estratégia é o “meio” ou a forma como a organização decide para chegar nesse objetivo pré-estabelecido. Born (2009) completa afirmando que um número excessivo de objetivos acaba dificultando pelo fato de ampliar o foco, fragmentando os esforços e deixando um pouco de lado onde realmente se quer chegar.

5.4.2 Estratégias empresariais

O conceito de estratégia é muito amplo, tendo sido estudado por diversos autores de diversas escolas que normalmente abordam o tema por pontos de vistas diferentes.

Segundo Hitt, Irleand e Hoskisson (2008), estratégia é um conjunto de compromissos e ações definidos que exploram competências essenciais e tem o objetivo de obter vantagem competitiva. Essa vantagem é obtida quando é implementada uma estratégia a qual os concorrentes não conseguem copiar ou acreditam que é uma atividade que terá um custo alto para ser copiada. Quando a empresa define uma estratégia ela está escolhendo alternativas para competir, portanto a estratégia indica o que a empresa está ou não disposta a fazer. O conjunto dessas estratégias ou dos compromissos, decisões e ações que se toma visando obter a vantagem competitiva é o processo de administração estratégica.

Já Oliveira (2007), considera a estratégia como um caminho, maneira, ação estabelecida adequadamente para alcançar metas, desafios e objetivos estabelecidos. Para o atingimento desses fatores o autor cita que o executivo pode escolher uma estratégia adequada para cada tipo de objetivo a ser alcançado e para isso cita tipos de estratégias: de sobrevivência; de manutenção; de crescimento; e de desenvolvimento.

Conforme afirma Born (2009) as estratégias empresariais são os meios definidos pelo planejador para a organização sair da posição atual e atingir os objetivos estratégicos definidos. No modelo de PE definido pelo autor ele faz uma combinação de três autores com teorias bem distintas que, segundo ele, após experimentos práticos, chegou-se a conclusão de que são complementares. Essas estratégias serão abordadas a seguir:

- **ESTRATÉGIAS GENÉRICAS:**

Segundo Porter (2004), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a companhia com o seu meio ambiente. Embora existam aspectos sociais e econômicos dentro desse mercado em que a organização está inserida, o aspecto mais relevante do ambiente são as empresas com as quais

existe uma competição. Para tanto, Porter propõe um modelo de análise denominado cinco forças, as quais representam as variáveis externas que atuam sobre as empresas de uma concorrência, são elas: ameaça de novos entrantes; intensidade da rivalidade dos concorrentes existentes; pressão por produtos substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores. Cada uma dessas forças serão abordadas posteriormente.

Dentro dessa perspectiva, Porter (2004) aborda três estratégias genéricas para criar uma posição que defenda a empresa dessas cinco forças a longo prazo e para superar os concorrentes desse mercado.

Liderança no custo total: A liderança no custo exige a construção agressiva de instalação em escala eficiente, uma perseguição à redução do custo por experiência, controle rígido de custo e despesas gerais, minimização do custo em áreas como planejamento e desenvolvimento (P&D), assistência, força de vendas, publicidade. Para atingir essas metas necessita-se de intensa atenção ao controle de custos. O tema central dessa estratégia é o baixo custo em comparação com os concorrentes, porém a qualidade e a assistência não podem ser ignoradas.

Essa posição com baixo custo produz retornos acima da média para a empresa.

Diferenciação: Essa estratégia visa diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa criando algo único no mercado. Para atingir essa diferenciação podem ser utilizados diversos métodos: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou outras dimensões.

Quando alcançada a diferenciação ela pode, e deve trazer retornos acima da média, porém, ao contrário da estratégia anterior, o custo aumenta bastante.

Enfoque: Essa estratégia tem um alvo diferente das demais. Ao contrário da diferenciação e da liderança no custo total, que visam atingir todo o mercado, a estratégia de enfoque é focada num único grupo comprador ou segmento dentro do mercado.

Assim como a diferenciação, o enfoque pode ser assumido por diversas formas, a diferença é que a empresa atinge essa diferenciação por satisfazer melhor esse segmento em particular.

Figura 5: Estratégias Genéricas (Porter)

	Vantagem Estratégica	
Alvo Estratégico	Diferenciação	Liderança no custo total
	Enfoque	

Fonte: Porter (2004)

- **ESTRATÉGIA COMPETITIVA:**

Westwood (1996) utiliza a análise da matriz SWOT como base para a elaboração da estratégia competitiva, que pode ser de três tipos:

Estratégia defensiva: Utilizada basicamente para evitar a perda de clientes existente. Aplicada quando surgem muitas fragilidades na análise SWOT. Exemplos de estratégias desse tipo seriam: melhorar a imagem da companhia, melhorar a qualidade do produto/serviço, melhorar a confiabilidade das promessas de prazos de entrega, melhorar o desempenho do produto.

Estratégias de desenvolvimento: São empregadas quando existe a necessidade de oferecer uma variedade maior de produtos e serviços existentes, nesse caso foram identificadas uma série de oportunidades que podem ser exploradas na matriz SWOT.

Estratégias de ataque: Utilizada para desenvolver o negócio através de novos clientes que devem ser descobertos no mercado atual ou em um novo mercado. Exemplos para esse tipo de estratégia seria uma mudança da política de estabelecimento de preços, utilização de novos canais de venda, novos fornecedores, entrada em novos mercados geográficos.

- **ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO:**

Tratando da estratégia de crescimento é de fundamental importância citar a matriz de Ansoff, que é composta pelos vetores mercado e produto. O vetor mercado diz respeito ao mercado em que a empresa atua geograficamente, já o

vetor produto, diz respeito aos itens que compõem a variedade de produtos que a empresa oferece. A síntese desta matriz é mostrada na Tabela cinco.

Tabela 5: Matriz de Ansoff

Mercado/Produto	Atual	Novo
Atual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de Produtos
Novo	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: Ansoff (1977)

Desta forma, se a empresa pretende atuar, dentro dos próximos anos no mesmo mercado em que atua e com os mesmos produtos, se define uma estratégia de penetração de mercado, onde normalmente se atua com preços mais baixos que o dos concorrentes e é uma estratégia bastante utilizada por empresas que estão entrando em um determinado mercado. Essa estratégia pode ser utilizada também quando a organização precisa se consolidar em um mercado; Se a empresa pretende ir para um mercado em que não atua com os produtos atuais se define uma estratégia de desenvolvimento de mercados, comumente utilizada por organizações que já se consolidaram e dominaram parte do mercado de determinada região e enxergam o desenvolvimento de um novo mercado como a principal forma de manter o crescimento da empresa; Caso a empresa pretende atuar no mesmo mercado, porém com produtos diferentes, a estratégia a ser utilizada é a de desenvolvimento de produtos, usada por empresas que acreditam poder ter um crescimento maior no mesmo mercado de atuação, porém com outro tipo de produto; por fim, caso a organização opte por atuar em um novo mercado com um novo produto a estratégia deve ser a de diversificação.

Importante lembrar que num plano estratégico de determinado tempo, uma empresa pode optar por mesclar mais de um tipo de estratégia, ou seja, ela pode, por exemplo, planejar penetrar no mercado somente durante o primeiro período, optando por desenvolver um novo mercado no segundo e terceiro período e desenvolver novos produtos no quarto.

5.4.3 Ações estratégicas, cronograma e orçamento

As ações estratégicas são os passos necessários para que o caminho decidido na estratégia empresarial seja percorrido, ou seja, são o “como” se irá implementar “o que” foi decidido. Normalmente as ações estratégicas se dão por meio de projetos, onde são definidos prazos para início e término, orçamento ou custo envolvido no projeto e os responsáveis pelo mesmo. É importante ressaltar que não são projetos comuns. Uma empresa pode ter diversos projetos sendo realizados ao mesmo tempo, porém as ações estratégicas devem ser prioritárias, visto que a implementação da estratégia depende da realização desses projetos e os objetivos estratégicos só serão alcançados com a realização deles. (BORN, 2009)

Vasconcellos Filho (2001) elenca alguns passos para planejar a ação. Inicia com a definição de Forças-Tarefas que são responsáveis pela elaboração e implantação do plano de ação do objetivo. Cada objetivo deverá ter a sua força-tarefa que pode ter mais de um participante, porém deve ter um coordenador que será o principal responsável pelo objetivo.

Após isso se deve elaborar um cronograma do processo de planejamento estratégico com o detalhamento de todas as atividades e as datas sugeridas para cada uma, desde a formulação dos planos de ação até a atualização anual do plano estratégico e posterior formulação de novos planos de ação.

O próximo passo é exatamente a definição desses planos de ação por parte das forças-tarefa, é onde se detalha as estratégias na forma de ações, indicando os resultados esperados para cada ação, os responsáveis, os recursos adicionais e um “prazograma” que o autor define como o cronograma de implantações de ações. Feito os planos de ações, a próxima etapa sugerida por Vasconcellos Filho (2001) é compatibilizar os mesmos identificando ações sequenciais, o que ocorre quando uma ação é pré-requisito para outra e pode alterar um pouco o cronograma.

A próxima fase consiste em assegurar recursos para as ações, serve para verificar a viabilidade dos objetivos e estratégias através dos planos de ação. Não precisa-se formular um orçamento detalhado, apenas trabalhar com grandes

números somando a coluna de recursos dos planos de ação. Após isso se aprova o plano estratégico e os planos de ações com a diretoria e se divulga o plano para toda a empresa.

5.4.4 Controles Estratégicos

Por último, após todas as ações forem definidas, deve-se definir como será o monitoramento e controle das ações que estão sendo realizadas. Esse sistema de controle serve para verificar se os projetos estão sendo monitorados de perto pelos devidos responsáveis, se estão no prazo e se estão atendendo os custos estabelecidos previamente.

Para que o controle funcione bem é necessário responder as seguintes perguntas: quando ocorrerão os controles? O que será controlado? Quem controlará? Como será realizado o controle?

O que Born (2009) sugere são reuniões mensais para o controle de eficiência - para verificar se o plano está sendo seguido corretamente – e trimestrais para o controle de eficácia - para verificar se os indicadores estão se movendo em direção aos objetivos estratégicos predefinidos. O autor ainda sugere uma reunião anual, para revisão e ajuste do plano. Nessas reuniões devem participar todos os integrantes do nível estratégico.

Oliveira (2007) define o controle e avaliação do processo de planejamento estratégico como o acompanhamento do desempenho do sistema feito através da comparação entre as situações alcançadas e previstas, principalmente os objetivos e metas a serem alcançadas, além da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. O objetivo do controle e avaliação é garantir que o desempenho real alcance os padrões estabelecidos no plano estratégico. O autor ainda elenca quatro fases distintas para o controle do plano estratégico. Começando pelo estabelecimento de padrões de medida e avaliação, que são decorrentes dos objetivos, estratégias, políticas e projetos, esses padrões são a base para a

comparação dos resultados desejados; a medida dos desempenhos apresentados, que significa ter critérios para medir o desempenho; a comparação do realizado com o esperado, que como já diz no nome, é confrontar as informações do que se tem com o objetivo a ser alcançado no fim do plano; por fim, tem-se a ação corretiva, que corresponde às medidas ou providências que devem ser adotadas para eliminar os desvios detectados na fase anterior do controle.

5.5 ANÁLISE FINANCEIRA

Nesta última etapa do modelo de PE apresentado por Born (2009) se realizam projeções financeiras em cima do que foi planejado, permitindo uma avaliação do custo x benefícios trazidos pelo plano. São elaboradas a projeção do demonstrativo de resultado (DRE) e do Balanço Patrimonial (BP), e a análise horizontal e vertical do DRE e do BP.

5.5.1 Projeção do DRE

De acordo com Born (2009) é interessante identificar os efeitos das ações propostas sobre os principais demonstrativos financeiros da organização. Primeiro deve-se projetar o DRE para assim ter possibilidade de projetar o BP, pois algumas informações da projeção do segundo demonstrativo vêm do primeiro.

Para projetar a receita bruta, é necessário multiplicar a quantidade de mercadoria/serviços vendidos pelo preço dos mesmos, caso o planejamento vise um crescimento das vendas deve ser adicionado à receita atual a expectativa de crescimento para os próximos anos. É importante que a projeção da receita bruta

seja correta, pois muitos itens do DRE dependem dela, como os impostos sobre vendas e comissões.

Após a receita bruta se projeta as deduções da mesma, que em sua maioria são impostos como Imposto sobre produtos industrializados (IPI), Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS), Programa de integração social (PIS), Contribuição do financiamento de seguro social (COFINS) e Imposto sobre serviço (ISS), que variam conforme o setor da organização, forma de tributação e tipo de mercadoria/serviço. Com essas deduções chega-se a projeção da receita líquida.

Para chegar à margem de contribuição, é necessário deduzir da receita líquida os custos e despesas variáveis, que são aqueles que variam conforme a quantidade de produtos/serviços vendidos, como matéria prima e comissões, portanto, se o planejamento visa um crescimento das vendas a projeção deve apontar um aumento dos custos e despesas variáveis. Chegando à margem de contribuição, deve-se projetar a dedução dos custos e despesas fixas, levando em conta se no plano estratégico existe alguma ação que modificará esses custos e despesas fixas, como um aluguel de um novo escritório ou a compra de um imobilizado. Chega-se ao resultado operacional. Desse resultado se projeta a dedução das despesas/receitas não operacionais.

Ainda deve-se deduzir a contribuição social sobre o lucro (CSLL) e o Imposto de renda (IR), chegando-se ao resultado do exercício (Born, 2009).

5.5.2 Projeção do BP

Feita a projeção do DRE, pode-se iniciar a projeção do BP pelas disponibilidades, que são os recursos que estão disponíveis para uso pela empresa, como o caixa e os saldos das contas bancárias. Esses valores normalmente não são muito grandes, são apenas valores necessários para alguns dias de operação, visto que não é comum deixar dinheiro em contas sem aplicações. Para projetar a conta clientes é necessário saber duas variáveis: o volume de vendas e o prazo médio

concedido para clientes, dessa forma essa conta aumentará caso alguma dessas duas variáveis ou ambas aumentem. O saldo dessa conta poderá ser determinado pela divisão das vendas projetadas para o ano no DRE pelo prazo médio concedido aos clientes.

A conta estoque pode ser projetada com o custo das mercadorias vendidas dividido pelo prazo médio do estoque, porém no caso da Processus não se aplica, pois é vendido um serviço que não possui matéria prima. A projeção das contas de imobilizado deve ser feita levando em conta, caso conter no plano estratégico, a ação de comprar algum terreno, prédio, móveis e utensílios, veículo e etc., e, em decorrência da aquisição de bens registrados no imobilizado da empresa se fará a projeção das depreciações acumuladas. Seu saldo aumentará conforme valor registrado como custos ou despesas de depreciação no DRE (Born, 2009).

Assim, como a projeção do lado do ativo do Balanço Patrimonial, o lado do passivo deve ser iniciado pelo topo, projetando inicialmente o saldo da conta fornecedores. Divide-se o volume de compras no ano definido no DRE pelo prazo médio concedido pelos fornecedores. A projeção dos impostos a recolher, pode ser feita dividindo os impostos a recolher projetados no DRE pelos doze meses do ano. Para finalizar o Passivo circulante se projeta as outras contas a pagar, que deve ser feito da mesma forma que os impostos a recolher.

Para projetar os financiamentos – caso a empresa já possua algum contratado – é necessário analisar os encargos negociados e o plano mensal de amortização dos empréstimos e financiamentos, além disso, com o ativo projetado o planejador pode verificar que as aplicações de recursos superaram as origens de recursos (fornecedores e outros, capital social e lucros acumulados), sendo necessária a projeção de novo financiamento bancário. Para projetar o capital social é necessário verificar se não existe nenhuma ação nesse sentido no plano estratégico, verificando se os sócios estão dispostos a investir na empresa. Para fechar a projeção do BP se projeta os dividendos a pagar, caso a empresa possua a política de distribuir lucros, através do lucro líquido do exercício apontado no DRE e após isso se faz a projeção de lucros acumulados.

5.5.3 Análise Vertical do DRE e do BP

A análise vertical se refere à observação da participação relativa de tal item no grupo de contas a que ela pertence (Born, 2009), no caso do DRE, a Receita Líquida fica com base 100% e cada linha do demonstrativo é relacionada à receita líquida com uma relação percentual, permitindo saber quanto da receita líquida aquela conta possui.

Já na análise vertical do BP, o total do ativo e o total do passivo recebem a base 100% e, da mesma forma que no DRE, todas as outras contas são relacionadas com o seu percentual.

5.5.4 Análise Horizontal do DRE e do BP

A análise horizontal permite verificar o comportamento de determinada conta ao longo do tempo. Para isso se coloca os demonstrativos de dois (ou mais) anos seguidos um ao lado do outro, definido uma base 100 para a conta do ano mais antigo e relacionando o valor da mesma conta nos outros anos, encontrando uma relação percentual que permite verificar o crescimento da tal conta ao longo dos anos que passaram.

É importante mencionar que, por conta do objetivo e do foco deste trabalho ser estritamente estratégico, só serão colocados em prática as três primeiras etapas do planejamento estratégico proposto por Born (2009).

6. MÉTODO

O método escolhido para ser utilizado neste trabalho foi o Estudo de Caso, que é um dos diversos modelos de produção de conhecimento num campo específico, assim como o levantamento e o experimento (Gil, 2009).

Para Yin (2010) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fato dentro do seu contexto, principalmente quando os limites entre o fato e o contexto não estão bem definidos.

Segundo Gil (2009) existe muitas definições de estudo de caso, porém não existe um consenso sobre o que realmente é e, apesar das diferenças, as diversas definições não são contraditórias. Para elaborar uma descrição do estudo de caso, Gil (2009) identifica as suas características principais:

O estudo de caso é um delineamento de pesquisa e por isso não pode ser confundido com um método ou técnica para coletar dados, esse delineamento preserva o caráter unitário do fenômeno pesquisado, ou seja, o objeto em questão é estudado como um todo, podendo ser constituído por um indivíduo, um grupo, um evento, um programa, um processo, uma comunidade, uma organização ou uma cultura inteira. Além disso, esse tipo de pesquisa investiga um fenômeno contemporâneo, mesmo que existam situações históricas que possam ser relevantes.

O objeto de estudo é um fenômeno que está ocorrendo no momento em que a pesquisa está sendo realizada e não separa o fenômeno do seu contexto: o estudo de caso não é como outros delineamentos de pesquisa que podem restringir o número de variáveis estudadas para poder ser viabilizado.

É, ainda, uma pesquisa em profundidade: ao contrário dos levantamentos, por exemplo, esse tipo de delineamento tem como característica a pouca caracterização das entrevistas para obter um alto nível de profundidade. Em consequência disso se obtém um número menor de respondentes para as entrevistas. Não tem como padronizar as entrevistas, como é feito em um questionário ou entrevistas do delineamento. E, por fim, o estudo de caso precisa de mais de um tipo de procedimento para coleta de dados para garantir a qualidade das informações

obtidas. Os dados obtidos em entrevistas deverão ser contrastados com os obtidos com observações ou análise de documentos.

Esta pesquisa foi dividida em três etapas:

- Primeira etapa: Busca de um referencial teórico que embasasse a elaboração de um PE para a Processus. Nesta parte inicial foram detalhados modelos de planejamento estratégico e definido um que serviria de base para o trabalho. A partir disso, foram elaborados roteiros para as entrevistas que serviram como apoio para o desenvolvimento do trabalho.
- Segunda etapa: Investigação e levantamento de questões críticas da organização por meio das entrevistas com proprietário, consultor e cliente seguido por transcrição das mesmas.
- Terceira etapa: Análise dos dados das entrevistas e da observação participante para posterior elaboração do modelo de PE.

A seguir serão detalhados os procedimentos de elaboração dos instrumentos de pesquisa, coleta e análise dos dados.

6.1 COLETA DE DADOS

Segundo Yin (2010) o uso de fontes múltiplas de evidência nos estudos de caso permite ao pesquisador abordar um maior número de aspectos históricos e comportamentais. Além disso, essas múltiplas fontes apresentam e desenvolvem linhas convergentes de investigação e um processo de triangulação e corroboração.

A partir disso, para as fontes de coleta de dados foram escolhidos dois métodos distintos: entrevistas em profundidade e observação participante.

Segundo Yin (2010) a entrevista é uma das mais importantes fontes de dados de um estudo de caso. O autor ainda trata o fato de as entrevistas serem direcionadas, enfocando diretamente o tópico do estudo de caso, e serem

perceptivas, por fornecerem inferências causais percebidas, como pontos fortes das entrevistas.

A coleta de dados por entrevistas foi realizada durante o mês de Abril de 2012 e previamente foi definido que seriam entrevistados o proprietário da empresa, um consultor e um cliente pelos seguintes motivos:

O proprietário da empresa pelo fato de ser o responsável pela gestão de todos os projetos da Processus, além de ser o executivo que está por trás da empresa e por ser o principal interessado no sucesso da organização. Como o proprietário é o gestor da empresa e também atua na grande maioria dos projetos ele acabaria dando uma visão gerencial e ao mesmo tempo operacional da empresa por um ponto de vista interno. O consultor foi escolhido para dar uma visão operacional de quem, assim como o autor deste trabalho, vivencia a empresa diariamente e está inserido nos projetos em andamento. Já o cliente foi definido para dar o ponto de vista de quem contrata os serviços da Processus, para dar uma visão externa da empresa e para explicitar os diferenciais da empresa por quem a enxerga de fora.

Para o levantamento de informações nas entrevistas realizadas, foi pré-definido um roteiro de perguntas para cada entrevistado, que tiveram como embasamento os pontos levantados no referencial teórico, principalmente no modelo de PE escolhido para basear o trabalho. Durante as entrevistas, conforme iam surgindo novas questões que pudessem ser importantes para a elaboração do PE o autor fazia novos questionamentos, por isso todas as entrevistas foram gravadas e transcritas.

A observação participante consiste na participação real do pesquisador na vida do objeto de estudo, organização ou comunidade (GIL, 2009). Já Yin (2010) afirma que é uma modalidade especial de observação na qual o observador não age passivamente apenas, mas assume uma função dentro do estudo de caso e participa dos eventos que estão sendo estudados. O autor completa declarando que a observação participante tem como ponto forte a realidade, pois trata de acontecimentos reais e do contexto do evento.

A observação foi realizada pelo autor desde o início do trabalho, em Setembro de 2011, observando alguns pontos relevantes que afetam a organização e poderiam ser relevantes no processo de planejamento estratégico. São eles:

- A não existência de um escritório próprio ou sede;
- A indisponibilidade do proprietário;
- A prospecção de novos clientes;
- O número de consultores;
- A disponibilidade dos consultores;
- O acompanhamento dos projetos por parte do gerente dos projetos

6.2 ANÁLISE DE DADOS

Para a análise de dados foi escolhido o método de análise de conteúdo. Segundo Gil (2009) é um procedimento analítico que pode ser aplicado em qualquer comunicação escrita, ou, em outras palavras, trata-se de uma técnica de pesquisa que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação (BERELSON *apud* GIL, 2009). O autor frisa que o método pode ser utilizado para análise de material publicado em jornais e revistas, poemas, discursos, cartas e materiais disponíveis em *sites* institucionais, além de entrevistas e depoimentos.

Nesse estudo de caso foram analisadas as três entrevistas em profundidade, para auxiliar na elaboração do modelo de PE da Processus, além da análise do que foi observado nos pontos mencionados na observação participante.

Importante mencionar que a estrutura do modelo de PE de Born (2009) foi adaptada e modificada para a realidade da Processus e das informações que se poderia obter para a realização deste trabalho. Desta forma, ferramentas da etapa dois como cenários, análise de mercado, matriz de competitividade, segmentação e matriz GE não foram utilizadas, ou por dificuldade de se obter informações sobre os concorrentes, por falta de estudos na área (no caso da análise de mercados), ou até

mesmo por não serem relevantes para o trabalho (no caso da matriz GE). Outra adaptação que foi feita dá conta do período do PE, Born (2009) prevê um planejamento de cinco anos, enquanto o modelo da Processus foi realizado com base em um período de três anos.

7. PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme mencionado anteriormente, este estudo de caso tem como finalidade a elaboração de um Planejamento Estratégico para a Processus utilizando como base o modelo proposto por Born (2009). A seguir serão descritas, praticamente, as três etapas do PE proposto pelo autor que serão abordadas.

7.1 ETAPA 1: ANÁLISE DA EMPRESA

7.1.1 Histórico, Recursos e Resultados

Esta parte inicial da primeira etapa do planejamento estratégico foi realizada previamente e foi descrita no capítulo 4 deste trabalho, no qual foi realizado um detalhamento sobre a estruturação da organização e o histórico da mesma, mencionando dados sobre recursos e resultados da empresa ao longo da sua trajetória.

7.1.2 Princípios Norteadores (Negócio, Missão, Visão e Valores)

Para definir o negócio da organização, utilizou-se uma pergunta específica nas entrevistas do proprietário da empresa e do consultor que era: “Qual é o negócio da Processus?”. Além das respostas para essa pergunta, foi interessante observar o que disseram quando perguntados se existia a intenção de lançar novos serviços,

onde o dono da empresa respondeu que a competência da empresa era TI e processos, além de projetos e não conseguia ver nada fora dessas áreas; já o consultor disse que “seria interessante aumentar o portfólio desde que ele estivesse interligado para não perder o foco”. Dessa forma definiu-se o negócio da Processus da seguinte maneira:

“Projetos em Gestão de TI e melhoria de processos”.

A definição da missão da empresa se deu a partir das respostas para a seguinte pergunta: “O que a Processus realmente entrega para os seus clientes?”. Vinculando as respostas das três entrevistas, chegou-se à conclusão que era necessário conter na missão as expressões “agregar valor”, “cliente final” (o cliente do cliente da Processus), “melhoria de processos” e “otimização dos recursos de TI”. Dentro dessa perspectiva, a missão da empresa foi definida como:

“Agregar valor e eficiência ao cliente através da melhoria de processos e/ou otimização dos recursos de tecnologia da informação visando à satisfação do cliente final”.

Já a definição da visão, foi baseada a partir da resposta do proprietário da empresa para as seguintes perguntas: “Quais os objetivos da empresa dentro de cinco anos?” e “Como você quer que a empresa esteja daqui a cinco anos?”. A partir das respostas definiu-se a seguinte visão:

“Manter-se sempre atualizada no que se refere à gestão de Tecnologia da Informação e melhoria de processos, consolidar-se como uma das empresas líderes do segmento na região sul e conquistar uma participação no mercado da região Sudeste”.

Por último, a definição dos valores da organização foi baseada nas respostas do consultor e do dono da empresa para a pergunta: “Que valores você julga como os principais da Processus?” e na resposta do cliente para: “Que valores você julga fundamental para uma empresa de consultoria como a Processus?”. Analisando as três respostas e mesclando-as, os valores foram definidos da seguinte maneira:

“Ética, idoneidade, competência, confiabilidade, disciplina e transparência”.

7.1.3 Cadeia de Valor da Processus

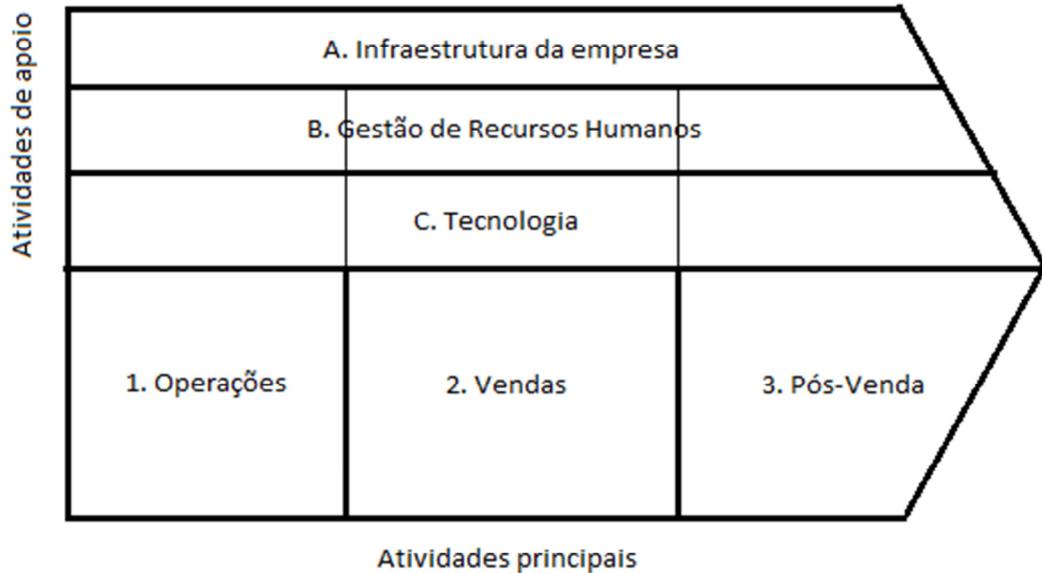
Para definir a cadeia de valor da Processus é necessário adaptar o modelo de cadeia desenvolvido por Porter (1989) em Vantagem Competitiva. O modelo daquele autor era específico para indústrias e, desta forma, os cinco processos que apareciam na parte de inferior do modelo (logística interna, operações, logística externa, marketing & vendas e serviço), os chamados de primários, são processos que tenham alguma ligação com a criação física de um produto, a venda, distribuição e serviço de assistência técnica depois de vendido o produto.

Como a Processus é uma empresa que produz um serviço, ela não possui as fases de criação física do mesmo, porém possui a parte de operações, venda e pós venda.

Já nas atividades de apoio, apesar de não possuir sede própria, existe uma parte de infraestrutura, a gestão de Recursos Humanos e a parte tecnológica. O que modifica segundo a cadeia de valor sugerida por Porter (1989) é a questão da aquisição, que realmente não se aplica para o caso da Processus.

Assim sendo, a cadeia de valor, segundo Porter (1989), porém modificada de acordo com a realidade da Processus foi definida conforme a figura 6:

Figura 6: Cadeia de valor da Processus



Fonte: Adaptado de Porter (1989)

Conforme as entrevistas feitas com o consultor e com o proprietário, na parte de Infraestrutura da empresa (A), entram os processos financeiros como contas a pagar e a receber, que por serem simples são executados pelo proprietário, os processos de contabilidade que são terceirizados.

Na parte de Operações (1) pode se considerar os processos de desenvolvimento de projetos, seja de gestão de TI ou BPM, e a gerência dos projetos, além de uma consolidação final do material a ser entregue no fim do projeto. As atividades de gestão de Recursos Humanos (B) que apoiam as operações são: o recrutamento e seleção de consultores, que hoje em dia não há um processo padrão para essa atividade, porém, pela falta de vínculo dos consultores com a empresa, existe uma rotação considerável e quando falta consultor para ser alocado em algum projeto existe essa seleção; e o treinamento, que ocorre logo após a seleção e é realizado pelos próprios consultores, que apresentam a metodologia completa para o novo colaborador antes do início do projeto no qual ele será alocado. Já as tecnologias (C) que suportam a operação são os softwares que permitem a modelagem e remodelagem dos processos e outros softwares básicos para redações e elaborações de tabelas que fazem parte da

entrega final, além de todo o aporte metodológico que pode ser enquadrado na tecnologia.

A atividade de Vendas (2) é composta basicamente pelo processo de prospecção. Atualmente, este processo normalmente é conduzido pelo proprietário da empresa, porém existe a possibilidade dos consultores indicarem clientes, e, em caso de realização de um novo projeto, o consultor receberá uma comissão sobre o valor do contrato. A parte de gestão de RH (B) que suporta a atividade de vendas é a participação nos resultados, denominada pela empresa de “sociedade de negócio”. Nesse modelo, alguns consultores recebem um adicional por projeto finalizado, aumentando o comprometimento e motivando-os a prospectarem projetos e, dessa forma, contribuindo para o crescimento da empresa. Não há tecnologia (C) suportando o processo de vendas.

No campo do pós-venda (3) são oferecidos dois tipos de serviços subsequentes ao redesenho de processo. É o acompanhamento da implantação do novo processo e a implantação do escritório de processos. O primeiro deles é oferecido pela dificuldade apresentada pelos clientes de designar um colaborador interno para ser responsável pela implantação dos processos, dessa forma a Processus atua, em forma de projeto, como um gerenciador da mudança e implantação do novo processo com reuniões semanais de *follow-up* e acompanhamento. Não há processo de gestão de RH suportando essa atividade, porém a tecnologia (C) são os softwares de modelagem de processos e a metodologia.

A implantação do escritório de processos é um projeto posterior à implantação do processo redesenhado que, como já mencionado anteriormente, serve para criar uma área dentro da organização que gerencie a mudança contínua de processos dentro da organização.

Para apoiar esses serviços de pós-venda na parte tecnológica aparecem novamente o aporte metodológico e os softwares utilizados para modelagem de processos.

7.1.4 Fatores Chaves de Sucesso (FCS)

Com a intenção de definir quais os fatores chaves de sucesso para uma empresa do ramo de consultoria em processos e TI, foi direcionada uma pergunta no roteiro do proprietário da empresa que era a seguinte: “Quais características são fundamentais para uma empresa concorrer num mercado de consultoria de processos e TI?”, na resposta foram mencionados termos como metodologia, gestão de projetos, interação consultor – cliente, gestão de mudança, relacionamento com cliente e confiabilidade.

Além disso, é importante analisar a resposta do cliente para outras duas perguntas: “Que benefício foi procurado para contratar os serviços da Processus?”, onde ele respondeu que necessitava de um auxílio estruturado para resolver problemas operacionais e estratégicos e que, por não possuir domínio sobre metodologia nem vivência em outras empresas, esse trabalho não poderia ser realizado internamente; e “Qual foi o diferencial encontrado na Processus para contratar os serviços dela?”, na resposta o cliente foi enfático ao comentar que o diferencial foi a metodologia e o relacionamento, já que o nível de preço da Processus era semelhante ao da concorrência.

Avaliando as respostas nota-se um conflito na definição do que é fundamental para que a empresa concorra no mercado, que seria os FCS, e o que é um diferencial da empresa frente aos concorrentes. Isso fica claro quando o cliente cita a metodologia na primeira pergunta como algo que uma empresa necessita possuir visando ser contratada para esse tipo de serviço, nesse caso ele a enxergou como um FCS. Em contrapartida, ele cita a metodologia como um diferencial para ter contratado os serviços da empresa.

Analisando a resposta do proprietário em confronto com o referencial teórico sobre os FCS e com o auxílio da observação participante do autor deste trabalho, pode-se considerar que a interação consultor – cliente, a gestão de mudança e o relacionamento com o cliente, apesar de existir metodologia para os dois primeiros, são fatores que aparecem e são notados pelo cliente apenas em tempo de projeto, não sendo um fator decisivo para que a empresa consiga concorrer no mercado.

De fato, os FCS se confundem com fatores diferenciais de uma organização, porém analisando o tipo de mercado, as respostas dadas pelo cliente e pelo proprietário da empresa e, ainda, a observação participante servindo de base, chegou-se aos seguintes FCS:

Metodologia: é fundamental para o ramo de consultoria em processos e TI. Uma empresa que não apresenta uma metodologia bem definida, com entregas físicas, apresentações de resultados e marcos nos projetos não conseguiria realizar trabalhos consolidados. É claro que uma metodologia atualizada em relação à outra pode ser um diferencial na hora de definir entre dois concorrentes, porém a ausência de metodologia inviabiliza a participação de uma organização nesse mercado.

Gestão de Projetos: é um fator que está diretamente relacionado à metodologia. A empresa precisa apresentar para o cliente de que forma os projetos são acompanhados e de fato acompanhar o andamento dos mesmos para que as entregas sejam realizadas dentro do tempo e dentro do orçamento. O atraso do projeto por conta de um cronograma mal feito gera insatisfação ao cliente e um custo fora do orçamento gera um déficit para a empresa. Dentro da gestão do projeto entra também a questão da delimitação do escopo, que é a exata definição do que será realizado naquele trabalho. Quando o escopo não está bem definido surgem dúvidas no cliente sobre o que será entregue, podendo gerar insatisfação na falta de algo que ele esperava que fosse apresentado.

Carteira de clientes: Como em todas as empresas de serviço a experiência da equipe é fundamental e ela pode ser expressa pela carteira de clientes da empresa. No ramo de consultoria a experiência é fundamental, visto que se está lidando e mudando o rumo de empresas. Ela trás outro aspecto fundamental para esse mercado que é a confiabilidade, uma carteira de clientes grande e com empresas bem sucedidas gera uma sensação de segurança no cliente.

No ramo específico de processos, a carteira de clientes também é importante para trazer bons exemplos de outros projetos realizados, pois grande parte dos problemas de processos são recorrentes de uma empresa para outra e a solução também pode ser.

Competitividade de preço: Como os serviços oferecidos por diferentes concorrentes tem a mesma finalidade, os preços devem ser compatíveis. Preços

exorbitantes tiram a empresa da disputa, sinal que foi evidenciado na resposta do cliente. Preços baixos de mais podem gerar certo receio também, portanto a precificação é um fator chave nesse mercado.

A Processus possui uma boa posição em relação à metodologia e gestão de projetos e se mantém sempre atualizada nesses quesitos. Na parte de carteira de clientes ela ainda tem bastante o que melhorar frente aos seus concorrentes, principalmente pelo tempo de atuação. O proprietário da empresa tem participação em diversos projetos de consultoria anteriores à fundação da empresa, porém os consultores ainda não possuem esse mesmo *know how*, que tende a melhorar com a maturidade da organização. Na competitividade de preço pode-se afirmar que a organização está na média do mercado. Normalmente ela aponta preços semelhantes ao dos concorrentes, porém por vezes ela precisa baixar a sua cotação para seguir na disputa por um projeto.

7.2 ETAPA 2: ANÁLISE ESTRATÉGICA

7.2.1 Análise Macroambiental

Visando o auxílio na elaboração da análise do macroambiente no qual a Processus está inserida, foi feita a seguinte pergunta ao consultor e ao proprietário da empresa: “Quais as oportunidades e ameaças apresentadas pelo macroambiente no qual a organização está inserida?”. A seguir serão analisados cada um dos seis ambiente de forma separada:

Ambiente político-legal: No fator legal, existe uma tendência de flexibilização das leis trabalhistas, com a intenção de gerar mais empregos. Essa tendência surge como uma oportunidade para a Processus para alterar o vínculo dos consultores, que hoje trabalham num regime de contratação de Pessoa Jurídica.

Com uma mudança para CLT aumentaria o vínculo e a rotação de consultores diminuiria significativamente.

Ambiente econômico: O mercado em questão acompanha a economia mundial e da região. Atualmente temos um cenário de estabilização econômica no país, com inflação baixa e redução da taxa de juros a cada reunião do COPOM, o que pode resultar no crescimento do mercado no país. Porém, como contraponto, a atual instabilidade cambial e alta do dólar (por volta de R\$2,00) aumenta o custo das tecnologias como softwares e sistemas ERPs (*Enterprise Resource Planning* – planejamento de recursos empresariais), o que é uma ameaça para a Processus, que tem seu serviço vinculado à implantação dos mesmos.

Outro fato que gera oportunidades é o constante crescimento da indústria brasileira. Como o processo industrial normalmente tem um alto nível de complexidade, muitas organizações relacionadas necessitam melhorias processuais, o que aumentaria a demanda para esse mercado.

Ambiente tecnológico: No âmbito tecnológico pode-se destacar o fato de as empresas estarem evoluindo no mundo inteiro e, claro, no Brasil com o auxílio de tecnologias novas gerando uma maior valorização da Tecnologia da Informação dentro das organizações. Isso se torna uma oportunidade para empresas do ramo da Processus, pois com a utilização de recursos tecnológicos surge a necessidade de gerir esses recursos, além da necessidade de mudança de processo quando da implantação de novas tecnologias.

Ambiente sociocultural: No ambiente sociocultural se observa que a resistência à mudança está presente em todos os projetos realizados, não só pela Processus, mas, por todas as empresas do mercado em questão. É da cultura das organizações os funcionários aprenderem a fazer as coisas de uma maneira e aquela forma passar a ser sistemática. Quando uma empresa é contratada para mudar o processo é comum que haja uma força contra a mudança por parte do colaborador, que tem o costume de realizar seu trabalho da mesma forma há muito tempo. Esse fato acaba sendo uma ameaça ao trabalho, pois o usuário pode dificultar o redesenho com receio da mudança.

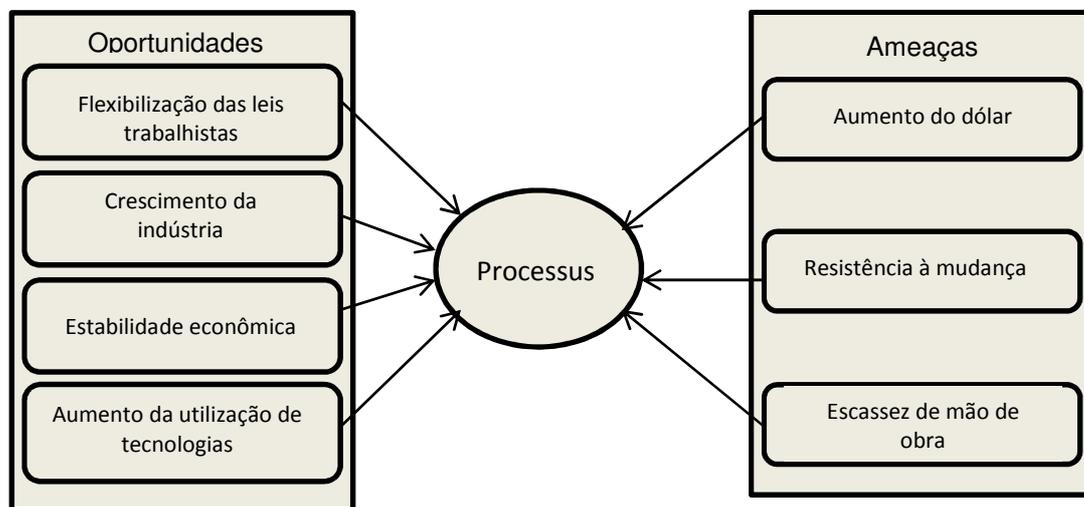
Ambiente demográfico: Pode-se destacar um fato ameaçador relacionado a esse ambiente: a escassez de mão de obra qualificada. Em projetos de preparação

de empresas para a implantação de um sistema ERP por vezes é necessário buscar um consultor especialista no sistema que será inserido na organização e pela escassez acaba sendo muito cara a hora desse consultor.

Ambiente natural: Na esfera natural não foi constatado nenhum fato que pudesse vir a gerar uma oportunidade ou ameaça para a Processus.

A figura 7 apresenta ilustrativamente estas oportunidades e ameaças apresentadas pelo macroambiente no qual a Processus está inserida.

Figura 7: Oportunidades e ameaças do macroambiente da Processus



7.2.2 Análise da Indústria: Cinco forças de Porter

Com o intuito de adaptar o modelo de análise da indústria criado por Porter ao mercado em que a Processus foram analisadas as respostas do proprietário e do consultor para o seguinte questionamento que foi feito em ambos os roteiros: “Como você enxerga a concorrência no mercado levando em conta as cinco forças de Porter?”.

A seguir o sistema de concorrência, que foi definido através da análise das respostas dos entrevistados e da observação participante do autor, será descrito em cinco partes, conforme as forças elencadas por Porter.

Ameaça de novos entrantes no mercado: Em geral qualquer pessoa ou empresa pode entrar nesse mercado. Por ser um serviço tem um custo relativamente baixo por não precisar de matéria prima, o único custo é de um software de modelagem de processos que, dependendo da ferramenta, pode ser adquirido por um valor acessível. O que pode dificultar um pouco a entrada de novos concorrentes é o *know how* e a experiência que o mercado exige. Atualmente os novos entrantes desse segmento iniciam sua experiência no setor como o dono da Processus começou: como um consultor individual que realiza treinamentos ou atua em trabalhos esporádicos de mapeamento de processos, gestão ou consultoria em TI. Nesse último caso, o mais comum é que esse profissional seja um antigo CIO, aposentado que cria uma empresa para seguir gerenciando organizações de forma terceirizada. A conclusão é que a principal barreira à entrada é o conhecimento necessário.

Intensidade da rivalidade entre os concorrentes: Pode-se dizer que a intensidade é média. Na região não existem muitos *players*, portanto os mesmos concorrentes se encontram com uma frequência alta em clientes diferentes, o que acaba acirrando a rivalidade entre os mesmos. Fora de uma concorrência comum não existem ações de um *player* contra outro, o que caracteriza uma competitividade sem uma grande intensidade.

O constante crescimento do mercado alavancado pelo aumento da utilização de ferramentas de TI nas empresas em conjunto com as baixas barreiras de saída pode ser um atrativo para o aumento de *players* e consequente aumento da rivalidade.

Pressão por produtos substitutos: Essa é uma força bastante significativa no mercado em questão. Existem produtos substitutos que acabam tirando uma fatia do mercado. O principal exemplo disso são as implantadoras de ERP que, numa das etapas da implantação (normalmente chamada de *business blue print*), fazem uma revisão dos processos da empresa focada no estabelecimento da nova ferramenta. Esse trabalho acaba substituindo o redesenho de processo que busca uma melhoria do mesmo independente da implantação de um novo ERP, porém buscando

recursos dos mesmos visando otimizar o método utilizado pelo cliente. Como essa etapa faz parte de um produto maior e é vendida em conjunto, acaba faturando uma participação no mercado. A conclusão disso é que existe uma forte ameaça de produtos substitutos.

Poder de negociação dos compradores: Como não existem muitas opções no mercado (no caso de empresas especialistas em BPM a Processus tem apenas dois concorrentes no Rio Grande do Sul inteiro) e o preço praticado por esses *players* é nivelado o poder que os compradores têm é de optar pelo preço mais baixo, porém a diferença não é significativa.

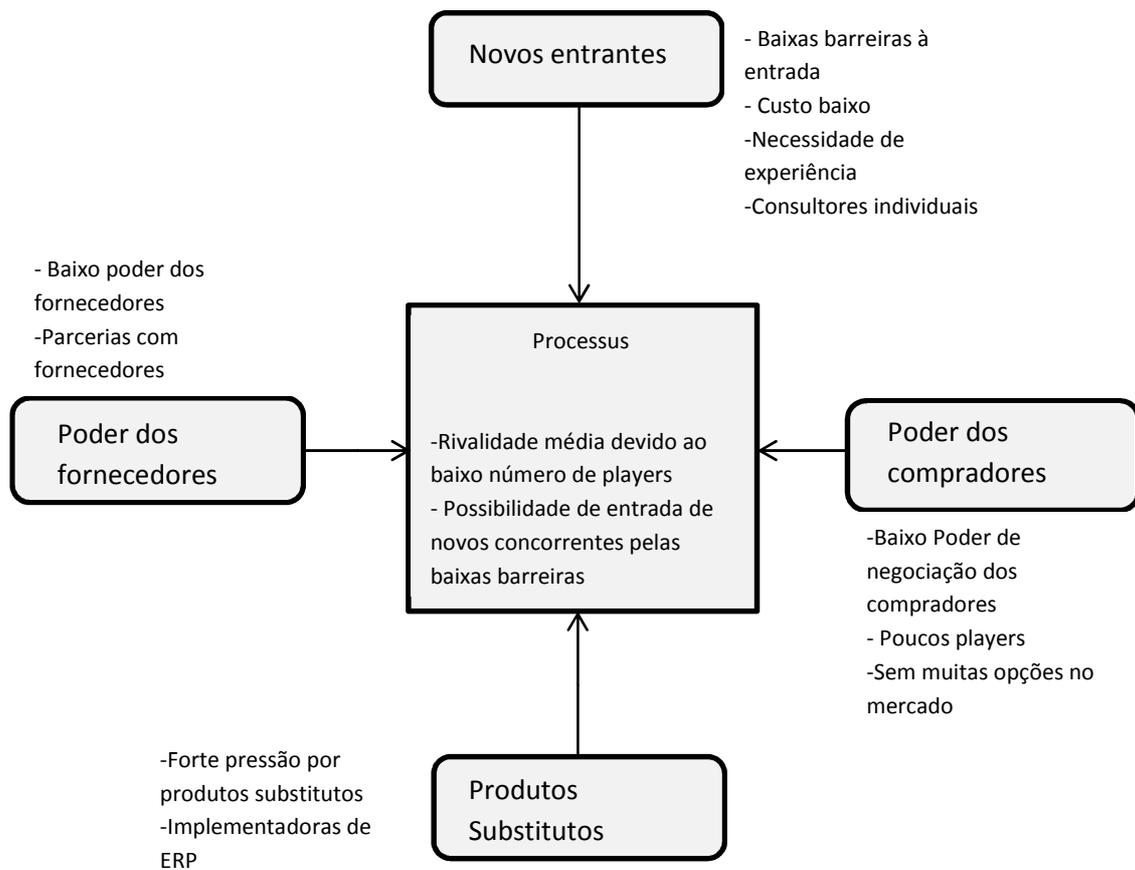
O que pode ser diferente é a metodologia de trabalho e no caso do comprador preferir uma empresa cujo preço não é o mais baixo ela vai tentar barganhar pelo preço do concorrente. Desta forma chega-se à conclusão de que o poder de negociação dos compradores é médio.

Poder de negociação dos fornecedores: O fato de ser um mercado de serviços já diminui muito o poder de negociação de possíveis fornecedores, que normalmente exercem um poder de barganha maior quando seu produto é matéria-prima para outro. A matéria prima de uma empresa é o conhecimento e o *know how*, coisas que estão nas pessoas envolvidas na organização.

O único tipo de fornecedor é o do software de modelagem de processos, porém existe uma gama de programas diferentes para serem usados e normalmente esses fornecedores tem interesse que empresas como a Processus utilizem as suas ferramentas nos diversos clientes de diversas áreas, para que esses se interessem pelos seus produtos. Além disso, é interessante para os fornecedores que empresas de consultoria em processos e TI utilizem seus softwares porque muitos deles possuem também um sistema de gestão. Isso pode gerar oportunidades para esses vendedores de softwares. Assim foi constatado que o poder de barganha dos fornecedores é baixo.

A figura 8 ilustra as cinco forças incidindo sobre a concorrência e consequentemente sobre a Processus:

Figura 8: Cinco forças de Porter incidindo sobre a concorrência em que a Processus está inserida



Fonte: Adaptado de Porter (1989)

7.2.3 Grupos Estratégicos e análise da concorrência

Para definir qual era o grupo estratégico em que a Processus estava inserida, foi inserida no roteiro do consultor e do proprietário da empresa uma pergunta para definir quem eram os concorrentes da Processus. Em ambas as respostas

apareceram duas empresas que são concorrentes diretas, que são as organizações que estão na grande maioria das concorrências, oferecem produtos muito semelhantes aos da Processus e possui metodologia também parecida. Talvez o diferencial dessas duas empresas seja um nome mais consolidado no mercado oriundo de um tempo de atuação maior que o da Processus: uma possui cerca de dezessete anos de atuação e outra possui cerca de dez anos.

Foram identificadas empresas que podem ser consideradas concorrentes, mas que não pertencem ao mesmo grupo estratégico da Processus por terem objetivos diferentes são as implementadoras de ERP e as grandes consultorias (*big five*). Outros concorrentes menores que também não estão no mesmo grupo estratégico são consultores independentes que prestam serviços do mesmo tipo para empresas.

7.2.4 Análise Ambiental: Análise SWOT

Como as oportunidades e ameaças do ambiente externo à organização já foram levantadas na análise macroambiental, para concluir a análise SWOT resta apenas levantar as forças e fraquezas do ambiente interno da empresa. Com essa finalidade foram feitas duas perguntas para cada entrevistado, uma sobre pontos fortes e fracos enxergados por eles na empresa e outra sobre o que eles acreditavam que fosse um diferencial da Processus frente a seus concorrentes. A seguir serão destacados os pontos fortes e fracos encontrados através da análise das entrevistas e da observação participante.

7.2.4.1 Pontos Fortes

Metodologia: Foi o primeiro ponto a ser mencionado por todos entrevistados quando perguntados sobre os pontos fortes. Tanto para a gestão dos projetos quanto para os trabalhos de desenho e redesenho de processos e gestão de TI, as metodologias utilizadas são atualizadas e permitem um melhor andamento das tarefas.

No caso de projetos de mapeamento de processos a metodologia BPM permite uma visão *top-down* de todos os processos da empresa em diversos níveis, desde os macroprocessos representados na cadeia de valor da empresa até os fluxogramas e alocações de cada atividade relacionada ao mesmo. Essas visões permitem constatar oportunidades de melhoria tanto de baixa complexidade (uma mudança de processo, pequena customização de sistema ou automação) como de alta (reestruturação organizacional, criação de nova área na empresa).

Já para auxílio nos projetos de gestão de TI, são seguidos modelos de excelência internacionais como o ITIL (que tem como objetivo alinhar os serviços de TI aos requisitos de negócio através da gestão da qualidade de seus componentes e serviços) e o Cobit (um guia de gestão de TI recomendado pela Information Systems Audit and Control Foundation – ISACF).

Em todos os tipos de projetos, antes de fazer a proposta existe uma espécie de diagnóstico feito para identificar qual é a questão crítica do cliente para, aí sim, dimensionar o tamanho do projeto e o tempo necessário para completa-lo visando fazer uma precificação adequada àquilo que está sendo oferecido.

Treinamento dos consultores: Outro ponto citado principalmente pelo consultor o treinamento dos consultores, que ocorre sempre quando há necessidade de contratação de um novo colaborador para ser alocado em um novo projeto. O treinamento metodológico dura cerca de uma semana com os outros consultores passando todas as informações da forma de trabalho e de como comandar as entrevistas com os usuários além de mostrar todas as etapas do trabalho. É nesse momento também que é apresentada a ferramenta de trabalho que será utilizada e todas as suas funcionalidades.

Como existem diversas formas de desenhar um mesmo processo, caso esse consultor seja contratado para um projeto de mapeamento, ele é apresentado ao padrão que a Processus utiliza, chamado de EPC. Isso é importante para que todo o

desenho fique padronizado e evitar que processos mapeados por consultores diferentes não fiquem uniformes.

Esse período é utilizado para ambientar o novo colaborador com o trabalho, é o momento em que todas as dúvidas do mesmo são tiradas para que ele não tenha dificuldades em projeto.

Nas primeiras visitas ao cliente após esse período de apresentação um consultor mais experiente acompanha o novo e conduz as entrevistas, até que o novo colaborador se sinta seguro para isso. Ainda ao longo de todo o primeiro projeto existem reuniões de *status report* dos processos desse novo colaborador para apontar possíveis erros e tirar dúvidas, além de assegurar a qualidade do trabalho.

Qualidade dos entregáveis: Esse foi um ponto forte destacado pelo cliente entrevistado e que é notado a cada entrega de projeto. Todos os clientes ficam satisfeitos com a qualidade da entrega. Atualmente, todos os projetos em que a Processus atua são divididos em várias partes e todas representam um marco no trabalho e são destacadas por ter pelo menos um tipo de entrega física. Com essas entregas o cliente tem como controlar o andamento do projeto e saber o que já foi feito, como foi feito e o que ainda resta. Além disso, com a documentação entregue, o cliente tem a possibilidade de dar continuidade ao trabalho no futuro de onde parou, em ambos os tipos de consultoria, um plano de ação para colocar em prática todas as melhorias propostas.

Reputação do executivo que está por trás da empresa: Toda grande empresa tem por trás um grande executivo, esse também é considerado um diferencial da Processus. A experiência conquistada ao longo de vinte anos atuando como executivo de TI de um grupo empresarial de grande porte no setor de petróleo e gás, além de dez anos prestando consultoria em processos, gestão empresarial e gestão de TI em diversas empresas de todos os portes são credenciais que, muitas vezes, são decisivas na hora do cliente definir que consultoria contratar, tanto na área de processos quanto na gestão de tecnologia de informação. Essa questão da reputação no mercado está fortemente ligada à questão da confiabilidade que é um fator fundamental em um projeto de consultoria.

7.2.4.2 Pontos fracos

Prospecção: O crescimento da organização está diretamente ligado à conquista de novos projetos e isso depende, fundamentalmente, da prospecção de novos clientes. Essa atividade tem se tornado um ponto negativo da empresa por conta da alocação da principal pessoa que faz essa atividade em um projeto extenso.

A Processus foi contratada, em nome do dono da empresa, para assumir o cargo de CIO de uma grande empresa varejista com sedes no Rio Grande do Sul e no Nordeste do país. O proprietário da empresa precisa estar presente nesse cliente oito horas por dia, com alguma flexibilidade no caso de apresentações executivas em outro cliente que necessita a sua presença. Considerando que a prospecção é uma atividade que demanda tempo e grande dedicação em relação a estar atento ao mercado e estar em constante contato com clientes potenciais e que ela é realizada, em sua maior parte, pelo proprietário da empresa é notório que ela ficou prejudicada.

O contrato com esse cliente tem ainda mais um ano a ser cumprido e, por isso, uma solução precisa ser encontrada para suprir a necessidade da Processus e evitar que os consultores fiquem ociosos.

Ausência de sede: Já é uma questão discutida dentro da empresa, se sabe que não ter um local fixo de trabalho prejudica em alguns aspectos. Uma sede demonstra solidez e robustez para os clientes, e por esse motivo a Processus já perdeu algumas concorrências. Por vezes alguns *prospects* querem visitar a empresa, ver a forma de trabalhar e não ter um local para recebê-los atrapalha um pouco nesse ponto.

Além disso, a organização não possui um local adequado e com estrutura para reuniões internas de *status report* ou de consolidação dos projetos, um escritório próprio ajudaria também na comunicação e interação dos consultores, que estariam conversando mais frequentemente sobre o andamento dos trabalhos.

Vinculação dos consultores: Atualmente os três consultores da Processus são contratados por um regime de contratação de Pessoa Jurídica. Dois deles, que estão a cerca de dois anos na empresa, entram num sistema de distribuição de lucros, chamados na empresa de “sociedade do negócio”. Nesses dois anos já passaram pela organização mais quatro consultores que saíram por diversos motivos entre eles a falta de vínculo para a empresa.

Esse rodízio prejudica a manutenção e crescimento da equipe em conjunto e obriga a empresa a buscar novos colaboradores em horas inconvenientes. Por vezes a Processus foi contratada por clientes e teve que buscar consultores para fechar a equipe do projeto.

O fato de o consultor ter que possuir uma Pessoa Jurídica também dificulta na hora da contratação e busca por novos colaboradores, pois muitos não possuem e acabam tendo que ter gastos com a abertura de uma.

Marca não consolidada: Por ser uma empresa relativamente nova em comparação com as concorrentes, a Processus, em alguns casos, fica em desvantagem frente aos mesmos por não ter um nome e uma marca consolidada no mercado. Atualmente a organização ainda é muito ligada ao nome do proprietário e muitas vezes ela não é lembrada pelos clientes pela força e qualidade da Processus, mas sim pela reputação e nome que o dono da empresa representa no mercado.

Ausência de foco/público alvo: A última questão que demonstra uma fraqueza da organização foi constatada através da observação participante que é o fato de a empresa não possuir um foco em relação aos seus clientes ou, em outras palavras, não possuir um público alvo. Atualmente a Processus entra em concorrências de possíveis clientes de todos os setores e de todos os tamanhos, exceto órgãos governamentais. Essa falta de especialização pode atrapalhar a empresa em certas disputas por clientes.

A tabela a seguir ilustra a matriz SWOT da Processus:

Tabela 6: Matriz SWOT da Processus

MATRIZ SWOT - PROCESSUS	
ANÁLISE INTERNA - VARIÁVEIS CONTROLÁVEIS	
Pontos fortes	Pontos fracos
Metodologia	Prospecção
Treinamento dos consultores	Ausência de sede
Qualidade dos entregáveis	Vinculação dos consultores
Reputação do executivo	Marca não consolidada
	Ausência de foco/Público-alvo
ANÁLISE EXTERNA - VARIÁVEIS INCONTROLÁVEIS	
Oportunidades	Ameaças
Flexibilização das leis trabalhistas	Aumento do custo de softwares e ERPs por conta do aumento do dólar
Crescimento da indústria	Resistência à mudança dos usuários
Estabilidade econômica	Escassez de mão de obra qualificada
Aumento da utilização de recursos tecnológicos por parte das empresas	

7.3 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

7.3.1 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos da Processus foram definidos com base nas análises das etapas um e dois do planejamento estratégico, nas entrevistas e na observação participante. A seguir seguem os objetivos determinados e seus respectivos indicadores, metas e prazos.

Aumentar o número de projetos por ano na região sul: Visando a consolidação da empresa na região e alcançar a um faturamento maior é necessário aumentar o número de projetos por ano.

Indicador: Número de novos projetos por ano

Meta: 10 a 12 projetos

Prazo: 12 meses

Aumentar o faturamento: Para a empresa crescer e obter um lucro maior é necessário um aumento do faturamento anual.

Indicador: Faturamento anual

Meta: Acima de R\$1.200.000,00 por ano

Prazo: 12 meses

Atuação da empresa no mercado do Sudeste: Visando a consolidação da empresa no Sudeste do país e a conquista de uma participação naquele mercado.

Indicador: Número de projetos por ano por região.

Meta: 2 projetos por ano na região sudeste.

Prazo: 36 meses

7.3.2 Estratégias Empresariais

Estratégia de crescimento: Com base nos princípios norteadores definidos, nas análises internas e externas da organização e nos objetivos definidos, a estratégia de crescimento definida foi a seguinte:

Penetração de mercado no ano em do planejamento: Aumentar o número de projetos significa conquistar novos clientes na região já atendida e isso, somado a necessidade de aumentar o faturamento e o estabelecimento da empresa em um escritório próprio demonstra uma necessidade de se consolidar ainda mais no mercado da região sul.

Desenvolvimento de novo mercado a partir do ano dois. Por possuir o maior número de empresas e ser a região mais importante economicamente do país, a região sudeste surge como um mercado atraente e com amplo potencial para empresas como a Processus, portanto, o desenvolvimento deste novo mercado é uma estratégia que visa o crescimento da organização.

A tabela 7 apresenta uma síntese desta estratégia:

Tabela 7: Estratégia de Crescimento da Processus

		Produtos	
		Atuais	Novos
Mercados	Atuais	Penetração de Mercado - Ano 1	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercados Anos 2 e 3	Diversificação

Estratégia Genérica: A Processus competirá a partir da estratégia de enfoque com diferenciação, buscando adquirir vantagem competitiva a partir da metodologia atualizada e do diagnóstico correto da necessidade do cliente, visando superar a expectativa do mesmo. Isso passaria a dar credibilidade para a empresa e a consolidaria como uma empresa importante do setor, além de aumentar a imagem de uma organização sólida e confiável.

Para utilizar essa estratégia é necessário definir o mercado alvo para a empresa, no qual a Processus se especializaria. Com base nas análises anteriores e nas experiências anteriores dos consultores e do proprietário da empresa e, considerando que empresas de grande porte, normalmente dão prioridade para grandes empresas de consultoria e micro e pequenas empresas não demandam projetos com valores significativos para a Processus, definiu-se que, o mercado alvo ideal para a Processus, são médias empresas.

Estratégia competitiva: Para definir a estratégia competitiva mais adequada foram analisados os objetivos da empresa e a análise SWOT da mesma. A partir dessas análises chegou-se à conclusão de que a melhor estratégia seria inicialmente se defender das suas fraquezas, estruturando a empresa para um crescimento, principalmente mudando o tipo de vínculo dos consultores e adquirindo

uma sede própria para a empresa (até julho de 2014). E, após a estruturação da organização, partir para uma estratégia de ataque, utilizando como arma a metodologia avançada e o fato de que o proprietário da empresa não estará mais alocado no projeto atual, aproveitando seu *know how* para a entrada no mercado do sudeste e posterior disputa por espaço.

A tabela 8 ilustra a estratégia competitiva:

Tabela 8: Estratégia competitiva da Processus

Forças (Atacar)	Fraquezas (Defender)
18 Meses Finais - Competição por novo mercado (Sudeste)	18 Meses Iniciais - Estruturar a empresa para crescimento
Oportunidades (Desenvolver)	Ameaças (Proteger)

7.3.3 Ações estratégicas, cronograma e orçamento

A partir da definição dos objetivos estratégicos e das estratégias a serem seguidas, chegou-se às seguintes ações estratégicas:

Ação 1: Modificar a forma de vínculo dos consultores atuais da empresa para CLT como forma de evitar a rotatividade constante de consultores.

Período: Ano 1

Responsabilidade: Proprietário

Investimento: R\$60.000,00/Ano (Valor aproximado do que seria gasto a mais pagando o mesmo valor de salários para os funcionários atuais na CLT)

Ação 2: Procurar e contratar dois consultores com experiência média em TI e, se possível, em processos e mais dois consultores no final da faculdade, visando diminuir o custo e poder treiná-los da melhor forma possível.

Período: Meses 7 a 18

Responsabilidade: Proprietário/consultores

Investimento R\$170.000,00/Ano

Ação 3: Elaborar um projeto para locação ou aquisição de uma sala própria com a estrutura necessária para eventuais reuniões com clientes e/ou reuniões internas de consolidação de projetos entre os consultores.

Período: Ano 1

Responsabilidade: Consultor

Investimento: R\$1.000,00/Mês

Ação 4: Firmar parcerias com empresas que prestam serviços complementares na região sul e sudeste visando melhorar a prospecção e aumentar o número de projetos. Podem ser fábricas de softwares, implantadores de ERP, etc. O parceiro que indicasse a Processus para um novo projeto seria credor de 10% do valor do contrato, como se fosse o vendedor daquele trabalho. Caso a Processus indicasse um parceiro, da mesma forma, faturaria 10% do valor do contrato.

Período: Meses 7 a 24

Responsabilidade: proprietário

Investimento: A parceria em si não terá custo, visto que os parceiros indicarão os serviços da Processus para complementar o deles e vice-versa. Pode ter custo de passagens para firmar as parcerias com empresas do sudeste.

Ação 5: Contratar um profissional para realizar treinamento de vendas com os consultores visando à descentralização da prospecção.

Período: Meses 7 a 12

Responsabilidade consultor

Investimento: R\$ 10.000,00

Ação 6: Promover palestras divulgando a importância de melhorar os processos empresariais e a gestão da tecnologia da informação

Período: Anos 1, 2 e 3

Responsabilidade: proprietário e consultores

Investimento: R\$ 1.000,00/Mês de aluguel de um local apropriado para palestras.

Ação 7: Fazer um estudo de mercado visando estudar o público-alvo definido visando conhecer suas peculiaridades e uma maior especialização no setor das médias empresas.

Período: Meses 7 a 18

Responsabilidade: consultores

Investimento: R\$30.000

A Tabela 9 mostra os períodos em que serão realizadas cada uma das ações estratégicas. Ela está dividida em semestres do ano 1 ao ano 3.

Tabela 9: Cronograma das ações estratégicas

CRONOGRAMA - AÇÕES ESTRATÉGICAS						
AÇÕES ESTRATÉGICAS	Ano 1		Ano 2		Ano 3	
AÇÃO 1 – Modificar vínculo consultores	■	■				
AÇÃO 2 – Contratar mais consultores		■	■			
AÇÃO 3 – Aquisição/Aluguel de sala	■	■				
AÇÃO 4 – Firmar Parcerias		■	■	■		
AÇÃO 5 – Realizar treinamento de vendas		■				
AÇÃO 6 – Promover palestras		■	■	■	■	■
AÇÃO 7 – Estudo de Mercado		■	■			

Fonte: do autor

A tabela dez ilustra o orçamento das ações estratégicas, mostrando um valor aproximado de quanto seria gasto para colocar em prática cada ação anualmente.

Tabela 10: Orçamento das ações estratégicas

ORÇAMENTO - AÇÕES ESTRATÉGICAS			
AÇÕES ESTRATÉGICAS	Ano 1	Ano 2	Ano 3
AÇÃO 1 - Modificar vínculo consultores	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00	R\$ 60.000,00
AÇÃO 2 - Contratar mais consultores	R\$ 85.000,00	R\$ 170.000,00	R\$ 170.000,00
AÇÃO 3 - Aquisição/Aluguel de sala	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
AÇÃO 4 - Firmar parcerias			
AÇÃO 5 - Realizar treinamento vendas	R\$ 10.000,00		
AÇÃO 6 - Promover Palestras	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
AÇÃO 7 - Estudo de Mercado	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	
TOTAL	R\$ 189.000,00	R\$ 269.000,00	R\$ 254.000,00

Fonte: do autor

7.3.4 Controles Estratégicos

Como método de revisão e controle do plano foi definido que será realizada uma reunião mensal com toda a equipe da empresa (os três consultores e o proprietário) com o fim de verificar se o cronograma e o orçamento vêm sendo cumprido corretamente. Nessa reunião os participantes terão de vir com evidências de que as ações sob suas responsabilidades estão sendo executadas, além de relatório com datas das atividades que foram realizadas.

Os indicadores estabelecidos para a avaliação das ações propostas neste plano estão indicados na tabela 11:

Tabela 11: Indicadores para avaliação das ações

INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DAS AÇÕES	
OBJETIVOS	INDICADOR
Aumentar número de projetos região sul	Número de projetos por ano
Aumentar faturamento	Faturamento anual
Entrar no mercado da região sudeste	Número de projetos na região por ano

Fonte: do autor

Além dessa reunião mensal, será realizada uma reunião trimestral, com o propósito de analisar se os indicadores estão indo em direção aos objetivos estratégicos estabelecidos. Caso os mesmos apontem para uma situação de objetivos não atingidos, avalia-se o processo, e cria-se um plano de ação para que os objetivos sejam atendidos.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal propor um plano estratégico para a Processus, visando à consolidação e uma maior estruturação da organização ao longo dos próximos anos.

A Processus é uma microempresa com uma estrutura organizacional enxuta e centralizada, uma vez que todos os processos estão sob responsabilidade do proprietário da empresa. Ele atua na operação da empresa como gerente dos projetos, além de ser responsável por grande parte da prospecção de novos clientes e atualmente contratado, via Processus, por uma grande empresa varejista para ser executivo de TI, o que demanda a maior parte do seu tempo e a impossibilidade de atuar mais efetivamente na gestão do seu próprio negócio.

A fim de superar essas dificuldades, apontou-se um conjunto de estratégias e ações para a empresa no médio e longo prazo. Foi definida como estratégia de crescimento inicialmente uma penetração no mercado da região sul, visando uma consolidação da empresa e uma maior organização da mesma. Com a finalidade de apoiar esta estratégia, foram propostas ações como a modificação do vínculo dos consultores, contratação de novos consultores e a aquisição ou aluguel de uma sala própria. Após essa consolidação, foi proposta uma estratégia de desenvolvimento de novo mercado com a finalidade de iniciar a participação no mercado do Sudeste, que é onde existe o maior número de empresas no país, sendo um mercado atraente para a Processus. A ação proposta para sustentar esta estratégia é a de consolidar parcerias com empresas prestadoras de serviços complementares da região.

Neste mesmo sentido, a estratégia competitiva definida para a Processus foi de se defender inicialmente, visando uma maior estruturação da organização e posteriormente utilizar uma estratégia de ataque, com o desenvolvimento do novo mercado.

Como estratégia genérica foi definida o enfoque com diferenciação e, visando colocar em prática esta estratégia, a partir das análises feitas, da limitação das micro e pequenas empresas em demandar projetos de interesse da Processus e da

dificuldade concorrencial com grandes consultorias que as grandes empresas oferecem, foi definido que o mercado alvo da Processus serão as médias empresas.

A utilização destas estratégias e realizações das ações propostas tem como finalidade alcançar os objetivos propostos: aumento de projetos por ano na região sul, aumento de faturamento e entrada no mercado da região sudeste.

Uma limitação inicial no desenvolvimento deste trabalho foi a escassez de literatura a respeito de planejamento estratégico orientado para as necessidades das micro e pequenas empresas. A grande maioria, se não a totalidade, das bibliografias abordam a temática no contexto de grandes empresas, com um grande número de colaboradores e com mais informações a respeito das organizações e destes grandes mercados. Deste modo, este estudo de caso poderá auxiliar no desenvolvimento de novos trabalhos de micro e pequenas empresas.

Outra limitação encontrada foi a falta de estudos sobre o mercado em que a Processus atua e conseqüentemente falta de números sobre o mercado como faturamento total e participação de mercado. Além disso, a escassez de informações concretas sobre os concorrentes da empresa impossibilitou uma análise mais profunda dos mesmos.

Em contraponto, a disponibilidade do proprietário da empresa para auxiliar o pesquisador neste estudo, além da qualidade das três entrevistas realizadas permitiram um maior conhecimento da organização, suas ambições, dificuldades, facilidades forças e fraquezas por parte do pesquisador. A partir das entrevistas foi possível alcançar os objetivos iniciais do trabalho, que era a definição da missão, valores, visão e fatores críticos de sucesso. Feito isso, as entrevistas serviram de base ainda para as análises ambientais da empresa, tanto interna quanto externa. Análises estas que basearam o alcance dos objetivos finais do trabalho, que era a elaboração de objetivos, metas e indicadores e, por fim, a definição das estratégias empresariais.

Espera-se que o estudo realizado sirva como uma ferramenta de tomada de decisão por parte do gestor da empresa e possa auxiliar a Processus a alcançar seus objetivos. Por fim, frisa-se que, no ponto de vista do pesquisador, seria interessante realizar um novo estudo visando aprofundar as características do

mercado alvo sugerido para que a empresa se adapte e consiga uma maior especialização no mercado em questão.

REFERÊNCIAS

BERELSON, Bernard. **Content analysis in communication research**. Glence: Free Press, 1952

BORN, Roger. **Construindo o plano estratégico: Cases reais e dicas práticas**. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2009.

Brasil. Decreto nº 5.028, de 31 de Março de 2004. Altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/legislacao/d5028.htm>>. Acesso em 20/06/2012.

CHRISTENSEN, Clayton M.; RAYNOR; Michael E. **O crescimento pela inovação: como crescer de forma sustentada e reinventar o sucesso**. Serra, Afonso Celso da Cunha (tradução). Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1991.

FERNANDES, Bruno H. Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2ª Edição. Curitiba: Posigraf, 2004.

FERREL, O.C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. 3ª Edição. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso: Fundamentação científica, subsídios para a coleta e análise de dados, como redigir o relatório**. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 7ª Edição. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia nas empresas**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2009/demoe mp2009.pdf>>. Acesso em 29/11/2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 7ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1998.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações Privadas e Públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, March-April 1979, p. 81-93.

ROSSI, Carlos A. V.; LUCE, Fernando B. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. p. 1-14.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil?** Disponível em:

<[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/6001C92ABEE055BF8325723C006739DE/\\$File/NT00034016.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/6001C92ABEE055BF8325723C006739DE/$File/NT00034016.pdf)>. Acesso em 29/11/2011.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>. Acesso em 29/11/2011.

SEBRAE-GO - **Crterios e conceitos para classificao de empresas.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>> Acesso em 29/11/2011.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing.** José Carlos Barbosa dos Santos (Tradução). São Paulo: Makron Books, 1996.

WRIGHT, Peter. KROLL, Mark J., PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** Celso A. Rimoli (Tradução). Lenita Maria Rimoli Esteves (Tradução). São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO

ANÁLISE DO NEGÓCIO

O que a empresa realmente “entrega” para os seus clientes?

Qual é o negócio da Processus?

Quais os objetivos da empresa dentro de cinco anos?

Que valores você julga como os principais da Processus?

Quais são os principais processos de negócio?

O que leva um cliente a contratar os serviços da Processus?

Quais características são fundamentais para a empresa concorrer no mercado de consultoria em processos e TI?

ANÁLISE ESTRATÉGICA

Quais as ameaças e oportunidades apresentadas pelo macro ambiente em que a empresa está inserida (político-legal, econômico, tecnológico, socioculturais, demográfico e natural)?

Quem são os principais concorrentes?

Como você enxerga a concorrência no mercado levando em conta as cinco forças de Porter?

Qual o diferencial da Processus frente aos seus concorrentes?

Quais os pontos fortes e fracos da Processus?

Quais as maiores dificuldades enfrentadas durante um projeto de consultoria?

Em termos de qualidade, os serviços da empresa podem ser classificados como: Acima do mercado/na média do mercado/Abaixo do mercado

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Como você enxerga a empresa daqui a cinco anos?

Como você gostaria que ela estivesse?

A empresa tem objetivos e metas definidas? Se afirmativo, como são acompanhados?

O que você tem feito para atingir esses objetivos?

Existem ações em andamento ou planejadas que visam esses objetivos?

Existe a intenção de lançar novos serviços dentro de cinco anos?

E a intenção de explorar um novo mercado?

APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O CONSULTOR

ANÁLISE DO NEGÓCIO:

O que a empresa realmente “entrega” para os seus clientes?

Qual é o negócio da Processus?

O que leva um cliente a contratar os serviços da Processus?

Que valores você julga como os principais da Processus?

ANÁLISE ESTRATÉGICA:

Quais as ameaças e oportunidades apresentadas pelo macro ambiente em que a empresa está inserida (político-legal, econômico, tecnológico, socioculturais, demográfico e natural)?

Quem são os principais concorrentes?

Como você enxerga a concorrência no mercado levando em conta as 5 forças de Porter?

Qual o diferencial da Processus frente aos seus concorrentes?

Quais os pontos fortes e fracos da Processus?

Quais as maiores dificuldades enfrentadas durante um projeto de consultoria?

Em termos de qualidade, os serviços da empresa podem ser classificados como:

Acima do mercado/na média do mercado/Abaixo do mercado.

FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA:

Como você enxerga a empresa daqui a cinco anos?

APÊNDICE 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O CLIENTE

ANÁLISE DO NEGÓCIO

O que você entende que seja a “real entrega” dos serviços da Processus?

Que valores você julga fundamental numa empresa como a Processus?

O que levou a sua empresa a contratar os serviços da Processus?

Que benefício foi procurado ao comprar o serviço da Processus?

Que fatores você julga fundamental em um projeto de consultoria?

ANÁLISE ESTRATÉGICA

Qual a sua avaliação em relação à qualidade dos serviços prestados?

O que você considera como pontos fortes e fracos na Processus?

Quais as maiores dificuldades enfrentadas no projeto realizado na empresa?

Em termos de qualidade, os serviços da empresa podem ser classificados como: Acima do mercado/na média do mercado/Abaixo do mercado.