

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios.

**Soluções estratégicas com foco na melhoria da produtividade para
criação de valor em uma empresa do setor de Tecnologia da
Informação**

Andrea Cristina Deis Rodrigues

São Paulo

2019

Andrea Cristina Deis Rodrigues

**Soluções estratégicas com foco na melhoria da produtividade para criação de valor
em uma empresa do setor de Tecnologia da Informação**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de
Mestrado Profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios, da
Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Orientador: Prof. Dr. Adilson Caldeira

São Paulo

2019

R696s Rodrigues, Andrea Cristina Deis.

Soluções estratégicas com foco na melhoria da produtividade para criação de valor em uma empresa do setor de Tecnologia da Informação / Andrea Cristina Deis Rodrigues.

77 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2019.

Orientador: Prof. Dr. Adilson Caldeira

Bibliografia: f. 65-68.

1. Desenvolvimento de negócios. 2. Criação de valor. 3. Eficiência. 4. Eficácia. 5. Estratégia. 6. Inovação. I. Caldeira, Adilson, *orientador*. II. Título.

CDD 658.812

Bibliotecário Responsável: Aline Amarante Pereira – CRB 8/9549

ANDREA CRISTINA DEIS RODRIGUES

SOLUÇÕES ESTRATÉGICAS COM FOCO NA MELHORIA DA
PRODUTIVIDADE PARA CRIAÇÃO DE VALOR EM UMA EMPRESA DO
SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

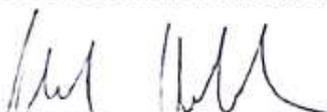
Trabalho de Conclusão apresentado ao
Mestrado Profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios da
Universidade Presbiteriana Mackenzie, como
requisito à obtenção de título de Mestre em
Administração do Desenvolvimento de
Negócios.

Aprovada em 6 de Fevereiro de 2019.

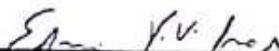
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Adilson Caldeira
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Alberto de Medeiros Júnior
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Edmir Parada Vasques Prado
Universidade de São Paulo (USP)

RESUMO

Este texto apresenta o relato do trabalho realizado em uma empresa de desenvolvimento e implementação de *softwares* aplicados ao gerenciamento de processos e operações de empresas que atuam em diversos setores de negócios, para a automação de ações administrativas, comerciais, financeiras e industriais. O objetivo do trabalho foi identificar e propor meios para aumento da eficácia de gestão e melhoria da produtividade, com o aproveitamento das oportunidades estratégicas para criação de valor para os clientes e desenvolvimento dos negócios. Efetuou-se, a princípio, a análise de tendências ambientais e dos recursos e capacidades atuais e requeridos para ampliar a participação e oferta de valor ao mercado, buscando conhecer o contexto em que a empresa atua e eventuais problemas que dificultam o aproveitamento de potenciais oportunidades de desenvolvimento. Para análise e diagnóstico da situação, lidou-se com a complexidade que envolve variáveis como o comportamento humano, barreiras de comunicação, acesso a informações e à dinâmica do mercado. O diagnóstico contemplou a compreensão da lógica do negócio, sua proposta de valor, a quais públicos e segmentos de clientes, mediante quais canais de relacionamento e distribuição, atividades, recursos e parcerias requeridas, contemplando também o equacionamento dos custos e receitas da operação. Como resultado, elaborou-se um conjunto de direcionadores estratégicos para o negócio, associado a uma proposta aplicada à adaptação do comportamento organizacional às demandas identificadas para a consecução dos resultados almejados. O desenvolvimento dos negócios decorrente dos ganhos em eficiência e eficácia no processo decisório, do aproveitamento de oportunidades com inovação e estruturação de processos internos representa uma contribuição significativa da aplicação deste trabalho na organização focalizada. O compartilhamento da experiência por meio deste relato tende a influenciar o desenvolvimento da tecnologia de gestão, como exemplo replicável em situações semelhantes. Espera-se, também, contribuir para o desenvolvimento econômico e social, diretamente afetado pela prosperidade dos negócios que atendem às necessidades da comunidade, como o que representa o caso que se constituiu objeto do presente trabalho.

Palavras-Chave: Desenvolvimento de negócios, criação de valor, eficiência, eficácia, estratégia, inovação.

ABSTRACT

This paper presents an account of the work performed in a software development and implementation company applied to the management of processes and operations of companies operating in various business sectors for the automation of administrative, commercial, financial and industrial actions. The objective of this work was to identify and propose ways to increase management effectiveness and improve productivity, taking advantage of strategic opportunities for creating value for customers and developing business. The analysis of environmental trends and the current and required resources and capacities to increase the participation and offer of value to the market was carried out, seeking to know the context in which the company operates and possible problems that make it difficult to take advantage of potential opportunities of development. For analysis and diagnosis of the situation, we dealt with the complexity that involves variables such as human behavior, communication barriers, access to information and market dynamics. The diagnosis contemplated the understanding of the logic of the business, its value proposition, to which public and customer segments, through which channels of relationship and distribution, activities, resources and partnerships required, also contemplating the equation of costs and revenues of the operation. As a result, a set of strategic drivers for the business was elaborated, associated to a proposal applied to the adaptation of the organizational behavior to the identified demands for the attainment of the desired results. Business development resulting from efficiency and effectiveness gains in the decision-making process, the use of opportunities with innovation and internal process structure represent a significant contribution of the application of this work to the focused organization. Sharing experience through this report tends to influence the development of management technology as a replicable example in similar situations. It is hoped, also, to contribute to the economic and social development, directly affected by the prosperity of the businesses that meet the needs of the community, as the one that represents the case that was object of the present work.

Keywords: Business development, value creation, efficiency, effectiveness, strategy, innovation.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Situação-Problema	11
1.2. Custos de Transação.....	14
1.3. Antecedentes	15
1.4. Cenário encontrado no início do estudo.....	18
2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA.....	20
2.1. A empresa, o negócio e o mercado.....	20
2.2. Contexto histórico.....	21
2.3. Principais clientes	22
2.4. Concorrência	23
3. ENTENDIMENTO DO PROBLEMA.....	23
4. DIAGNÓSTICO.....	31
4.1. Modelo De Negócio	33
4.2. Oportunidades estratégicas.....	36
4.3. Cadeia de valor.....	41
5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E MUDANÇA	45
5.1 Proposta de solução do problema e plano de ações	52
6. SOLUÇÃO ADOTADA	53
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS	65

ANEXOS

Figura 1 – Tela de eficiência	69
Figura 2 – A tela apresenta a visualização em cores	69
Figura 3 – Tela de visualização alternada	70
Figura 4 – Tela do <i>Redmine</i> 1	71
Figura 5 – Tela do <i>Redmine Web</i>	71
Figura 6 – Tela do <i>Redmine</i>	72
Figura 7 – Tela do <i>Redmine</i>	72
Figura 8 – Tela do <i>Redmine</i>	73
Figura 9 – Tela do <i>Redmine</i>	74
Figura 10 – <i>Score</i> do Semáforo	75
Figura 11 – Tela de lançamento e acompanhamento de tarefas – SLA	75
Figura 12 – Tela de Lançamento de tarefas do SLA	76
Figura 13 – <i>Dashboard</i> considerando o SLA – Versão 1 – Teste.....	76
Figura 14 – <i>Dashboard</i> SLA – Versão 2.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fontes de custos de transação <i>ex ante</i> e <i>ex post</i>	13
Quadro 2 – Diagrama Lógico	24
Quadro 3 - Reunião Presencial de entrevista com sócios	25
Quadro 4 - Casos Práticos.....	32
Quadro 5 - Quadro de Oportunidades estratégicas	39
Quadro 6 - Plano de Integração	46
Quadro 7 - Matriz de Avaliação.....	49
Quadro 8 - Plano de ações para oportunidades estratégicas futura	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura Organizacional	22
Figura 2 - Relações de causa e efeito consideradas no entendimento do problema.....	30
Figura 3 – Quadro do Modelo de Negócio	35
Figura 4 - Matriz SWOT.....	37
Figura 5 - SWOT Cruzada	38
Figura 6 - Cadeia de Valor da empresa	41
Figura 7 - Processo e entrada de projeto: do ciclo da pré-venda à entrega.....	43
Figura 8 - Grade de Prioridades	50
Figura 9 - Estratégias de Integração	51
Figura 10 - <i>PrintScreen</i> do <i>Dashboard</i>	53

1. INTRODUÇÃO

É natural que, em seus passos iniciais, as empresas contenham uma certa informalidade estrutural e orientação para a operacionalização de tarefas, com pouca profissionalização do processo de gestão. Com essa característica, pode ser considerado comum que o crescimento ocorra de forma desordenada, sem organização de um sistema de governança nem padronização de métodos e processos.

A empresa focalizada neste estudo, a *Infolyn* Sistemas, é um exemplo dessa situação. Com dez anos de atuação, encontra-se em fase de desenvolvimento em que se identifica a necessidade de maior formalização e profissionalização de seu sistema de gestão. Atua no mercado de desenvolvimento e implementação de *software*, voltada ao mercado de distribuição e varejo, com produtos destinados à gestão empresarial, aplicados ao controle e ao gerenciamento de processos e operações de empresas de pequeno a grande porte, em diversos setores de negócios, o que possibilita a automação de operações administrativas, comerciais, financeiras e industriais.

Como ponto de partida para a realização deste trabalho, o panorama das operações da empresa revelou a necessidade de implementar mudanças, notadamente com relação ao gerenciamento dos contratos, à melhoria do processo de comunicação externa e do relacionamento interpessoal dos sócios e funcionários, à revisão de métodos, a melhorias nos índices de desempenho e de satisfação dos clientes, ao gerenciamento de processos, cujo relacionamento cotidiano se dá por meio do suporte técnico, implantação e área comercial.

Neste relato, abordam-se os seguintes aspectos: análise das informações e propostas de ação para otimização, gerenciamento dos processos e projetos internos que causam custos de transação, despesas oriundas do processo subdimensionado de vendas, gestão de prioridades e tarefas desordenadas, desengajamento quanto aos critérios de tempo, qualidade e custo, bem como medidas para engajamento de questões comportamentais.

O objetivo do trabalho é identificar e propor meios para aumento da eficácia de gestão e melhoria da produtividade, com o aproveitamento das oportunidades estratégicas para criação de valor para os clientes e desenvolvimento dos negócios da empresa em foco.

A partir do processamento das informações disponíveis no setor de desenvolvimento, vendas e implantação, serão apresentadas alternativas gerenciais, as quais deverão propor soluções para gerenciamento e otimização dos processos internos que, atualmente, geram

custos de transação, despesas inesperadas e insatisfação dos usuários. Espera-se que essas novas medidas favoreçam o desenvolvimento do negócio a partir da melhor gestão processos, aumento do conhecimento do produto dos usuários internos e externos e utilização da aderência no processo de venda.

1.1. Situação-Problema

Devido à falta de clareza na comunicação entre os seus agentes, bem como o baixo gerenciamento de processos e falta de integração entre as áreas, a empresa se depara com a necessidade de gerenciar situações de incerteza, provocadas por assimetrias de informações dentro da empresa. Isto é, há descompasso entre o que é efetivamente vendido e a expectativa do cliente e também entre o que a área técnica de desenvolvimento, implantação e suporte elaboram para a manutenção da operação. Esse desencontro tem gerado obstáculos e até sentimentos de incerteza nos relacionamentos na companhia, haja vista a dissonância de entendimento entre seus agentes, já que existe uma quebra entre: (1) o que o comercial vende; (2) o que o departamento técnico apresenta, e (3) aquilo que o cliente realmente necessita.

A carteira de clientes da empresa foi paulatinamente formada sem planejamento e sem um processo preestabelecido de prospecção e monitoramento. Para cada contrato firmado, a empresa utiliza um de seus produtos de “prateleira” e realiza as customizações necessárias. Dessa forma, a personalização da mercadoria é um recurso importante para a geração de venda e de valor agregado. Essas customizações são oferecidas para adequar o produto ao cliente, porém, sempre existe um subdimensionamento das adaptações, além disso, as atualizações dos sistemas trazem novas necessidades que não são contempladas na precificação, gerando custos não previstos.

Cada projeto possui especificidades e contingências não previstas, então, essas customizações geralmente tomam mais tempo e recursos que o estimado para implantação e execução dos contratos. Conseqüentemente, o número de horas precificadas *ex ante* na elaboração do contrato é diferente daquele que a empresa utiliza para satisfazer o cliente, gerando adaptações contratuais e suporte técnico que oneram as operações com deslocamentos e tempo dedicados para transmitir conceitos fiscais e parametrizações que deveriam ser do conhecimento e do domínio dos contratantes, elevando os custos de transação em suas operações.

Segundo Sarto e Almeida (2015), A Teoria dos Custos de Transação (TCT) representa a principal contribuição desta escola, cujas hipóteses podem ser resumidas em

três pontos fundamentais: 1) as transações e os custos a ela associados definem diferentes modos institucionais de organização das atividades econômicas; 2) a tecnologia, embora importante aspecto da organização da firma, não é sua determinante; 3) as falhas de mercado são centrais à análise, o que confere importância às formas institucionais (Williamson, 1991).

Na observância da TCT, optou-se por avaliar o desempenho na quantidade prevista da precificação de horas, que é considerado insatisfatório, pois constantemente é subdimensionado. O não envolvimento do usuário final ao processo de desenvolvimento acarreta a necessidade de uma nova customização dos sistemas, além disso, a falta de integração entre as equipes comercial, suporte, implantação e de desenvolvimento impacta diretamente na satisfação do cliente e potencializa as dificuldades de operacionalização do sistema, o que pode ocasionar quebra de contrato e gerar prejuízos.

O interesse próprio de cada área impacta na busca de soluções, assim como a falta de treinamento da equipe de atendimento, do suporte técnico nas novas atualizações e customizações aos clientes, gera conflitos, ineficiência e insatisfação. Portanto, o problema parece não ser de capacidade técnica, mas de engajamento das áreas, além do precário gerenciamento de processos e a falta integração da comunicação entre os colaboradores e seus clientes.

Ao longo dos últimos meses, foram feitos mapeamentos das situações vivenciadas na empresa durante a execução de três contratos. Os itens identificados como horas subdimensionadas no ato de fechamento das vendas, quebras de contrato, problemas de relacionamento e de integração e ruídos de comunicação que têm gerado custos e afetado a rentabilidade da empresa estão sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1 – Fontes de custos de transação *ex ante* e *ex post*

<i>Ex ante</i>	<i>Ex post</i>
<p><i>Racionalidade Limitada na Precificação de horas</i> - Contrato A – foram estimadas 690 horas para a execução do projeto</p> <p><i>Racionalidade Limitada e Assimetria de informações no diagnóstico de necessidades do cliente.</i> - Contrato A – das 690 horas foram estimadas 300 horas estimadas ao desenvolvimento do sistema.</p> <p><i>Assimetria informações (falha coleta dados ex ante)</i> - Contrato B - Falha na coleta de informações com o cliente no período de elaboração do contrato; - Incerteza, informações incompletas ou desconhecidas, tanto internas quanto externas.</p> <p><i>Racionalidade Limitada/ falta Comprometimento</i> - Contrato C – Acréscimo de serviço no módulo negociado, com o compromisso de apoio do parceiro para o desenvolvimento conjunto, durante a elaboração do contrato.</p>	<p><i>Custo com adaptações e oportunismo</i> - Contrato A - Foram gastas 1100 horas frente às 690 horas estimadas, perdas de R\$ 49.200,00 com adaptações contratuais (valores a receber)</p> <p><i>Racionalidade Limitada e Assimetria de informações</i> - Contrato A. No total 1100 horas, 410 podem ser classificadas como retrabalho (conflito de informações).</p> <p><i>Perdas com Customizações não previstas em contrato.</i> - Cerca de 30% a 40% aceitam a repactuar o contrato.</p> <p><i>Deslocamento e outros investimentos</i> - Deslocamentos até o cliente, bonificações e treinamentos extras em serviços sem cobranças; - Gasto de horas adicionais com deslocamentos e refeição para atendimento extra do cliente;</p> <p><i>Falta ou atraso de Suporte técnico)</i> - Vários novos recursos tiveram que ser feitos; - Recursos liberados com erros – retrabalho; - Reclamações quanto ao tempo de atendimento; - Gasto de 20 horas mensais com suporte comercial com custo aproximado de R\$ 2.400,00 - Rescisão contratual</p> <p><i>Oportunismo</i> - Contrato C – O cliente não deu o suporte prometido ao desenvolvimento da solução - Quebra de contrato e prejuízo de R\$ 30.000,00 - Aproveitamento de lacunas contratuais para cobrar entregas maiores do que as previamente contratadas. - Dispêndio de recursos para resolução conflitos com o cliente. Consumo de 10% das horas destinadas ao desenvolvimento – R\$ R\$ 7.200,00.</p>

Fonte: Elaborado pela autora. 2018. Análise de três contratos com os clientes da empresa.

A partir do panorama apresentado, tornou-se evidente a necessidade de implantação de mudanças nas práticas da empresa, notadamente com relação à precificação de seus contratos dimensionadas de forma mais realística com a demanda e receita a ser gerada, revisão de métodos e processo de comunicação entre sócios, funcionários e clientes com vistas às melhorias nos índices de desempenho e satisfação dos usuários, como também melhorias de eficiência com a redução dos custos de transação.

1.2. Custos de Transação

Os custos de transação serão acompanhados ao longo deste estudo para avaliar a efetividade da utilização do instrumento criado para melhorar a eficácia da gestão, permitindo, assim, que a empresa entre em uma rota de desenvolvimento contínuo e ordenado por senso de importância, no que tange à melhoria da produtividade, de modo a ampliar as condições para a criação de valor do negócio, tornando a empresa um ambiente de negócio previsível e lucrativo.

A redução dos custos de transação tem sido o foco dos estudos empreendidos por diversos autores de Organização Industrial desde a década de 1970, a partir da publicação dos trabalhos de Oliver Williamson que estruturaram a Teoria dos Custos de Transação (TCT).

A TCT está fundamentada nos pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e do comportamento oportunista dos atores nas negociações, a partir da premissa de que, em sua essência, o ser humano tem a busca do próprio interesse como guia e, para isso, não hesitará em trapacear, mentir e até prejudicar o parceiro de negociação para obter alguma vantagem.

No que se refere à potencialidade das ações oportunistas nas negociações com os parceiros, Williamson (1979) defendeu a necessidade de se estabelecer contratos nas negociações, como a proteção contra o oportunismo, a fim de minimizar os custos de transação decorrentes de operações pelo mecanismo de preços do mercado, entendido como um sistema de procedimentos de negociação orientado pelos fortes incentivos que regula e legitima as trocas de produtos ou serviços entre agentes anônimos em cada transação.

Contudo, devido à racionalidade limitada do ser humano, não é possível elaborar contratos capazes de eliminar, por completo, os custos das ações oportunistas, por um outro lado, pois há custos *ex ante* incorridos por conta do tempo dedicado à busca de informações relevantes para a elaboração dos contratos, escolha e negociação com parceiros de transação e, por outro lado, existem os custos *ex post* com as adaptações, renegociações e até quebra de contratos que surgem durante a execução das atividades pactuadas entre os parceiros por conta de contingências não previstas na elaboração dos contratos, a exemplo do que foi diagnosticado no caso da empresa.

Os custos de transação podem variar segundo a especificidade dos ativos transacionados. Destaca-se a frequência com que as transações são realizadas com o

parceiro e a incerteza de mercado que emerge de acontecimentos naturais ou comportamentais que alteram as negociações. Portanto, a TCT defende que é possível minimizar esses custos e reduzir as perdas decorrentes de comportamentos oportunistas dos parceiros por meio da formalização de contratos em que são pactuados os comportamentos, as responsabilidades e as ações esperadas na transação, criando-se um ambiente de negócios mais previsível.

1.3. Antecedentes

Por volta de setembro de 2015, os sócios-gestores da empresa estavam preocupados quanto aos resultados. Além disso, questionavam se deveriam manter ou não a parceria.

Dentre os problemas apontados, destacam-se: estresse causado pela falta de clareza nos papéis, desigualdade na participação de cada sócio no capital da empresa, margem de contribuição dos produtos insuficiente para absorver os custos fixos, funcionários descontentes e ineficientes, escassez de instrumentos que indicassem eventuais insuficiências financeiras, insatisfação dos clientes, informalidade dos contratos, carência de qualificação para o suporte aos clientes, receita abaixo da expectativa, ausência de padrão no gerenciamento de dados e de processos, e na interpretação do que seriam causas ou efeitos de problemas no suporte, com o agravante da ausência de visão de futuro.

Diante dos pontos apresentados, a decisão a ser tomada era: acreditar ou parar? E, embora com recursos limitados, a empresa optou pelo início de um processo de Consultoria Empresarial.

Em um primeiro momento, foi desenhado um programa inicial com foco em tomada de decisões, principalmente a respeito dos desejos e das necessidades dos sócios. Nesse sentido, o primeiro semestre de 2016 foi dedicado exclusivamente a essa pauta, em um programa de Coaching. Neste, foram identificados objetivos, missão, forças, fraquezas, alinhamento de propósito e pontos de encontro entre ideais, de maneira que se estabeleceu o cenário ideal para a companhia, respondendo se todos continuariam na parceria e por quanto tempo.

O segundo semestre de 2016 foi dedicado ao levantamento de dados para reconhecimento do estado atual da empresa, no que diz respeito aos aspectos financeiros,

de pessoal, contratos, clientes, custo fixo e variável, enquadramento da equipe e despesas. O trabalho diagnosticou a necessidade de uma rápida decisão quanto à proporção de receitas e despesas necessária à preservação da saúde econômico-financeira da empresa.

Com o intuito de gerar estabilidade financeira, promoveu-se a reavaliação dos custos fixos e variáveis, o que conduziu à evidência da necessidade de reestruturação da equipe. Isso levou ao redimensionamento do corpo de funcionários, resultando no desligamento de alguns deles para adequação dos custos com a folha de pagamento, considerada a demanda pelos serviços então executados e pela produtividade. Além disso, foram realizados estudos de contrato e rentabilidade, assim como demanda de suporte por cliente.

Já o primeiro semestre de 2017 foi dedicado ao gerenciamento de pessoas. Apurou-se quais eram suas qualificações, funções e como as realizavam. Para tanto, aplicou-se um mapeamento para identificar como cada indivíduo compreendia seu papel, foram desenhados o cargo e a função de cada colaborador, como também apresentadas suas responsabilidades. Como complemento, propôs-se um processo de acompanhamento de metas com *feedback* trimestral engajados a um plano de desenvolvimento individual (PDI), com um propósito para o todo. Unido a esse trabalho, também foram criadas campanhas trimestrais voltadas para os funcionários, com recompensa em prêmios. Como o momento era crítico, foi iniciado um programa de conscientização, propondo o que era esperado de cada setor.

No segundo semestre de 2017, identificou-se a necessidade de rever métodos e processos, pois aquele era o momento de criar gerenciamentos informatizados, monitoramentos, valor para o cliente e monitorar o suporte e os projetos de uma forma visual para que ficasse claro a todas as áreas da empresa o andamento dos projetos.

Em princípio, analisou-se o que seriam os custos de transação, as relações de incerteza e os comportamentos oportunistas, com base na proposição de Williamson (1991), para um diagnóstico da estrutura de governança adotada.

Williamson (1991) esclarece que hierarquia, mercado e a forma híbrida resultante da combinação dos dois primeiros são formas genéricas de organização econômica. Estas podem ser diferenciadas pelos mecanismos de coordenação e controle e pelas suas habilidades para responder às mudanças no ambiente.

Também foram observados aspectos relativos à Inteligência de Negócios como suporte para compreensão dos dados para tomada de decisão. Seguindo a recomendação de Kalakota e Robinson (2001), observou-se que, na abordagem administrativa, a

Inteligência de Negócios (BI) é vista como um processo em que os dados internos e externos da empresa são integrados para gerar informação pertinente para o processo de tomada de decisão. O papel da Inteligência de Negócios (BI) aqui é criar um ambiente informacional com processos mediante dados operacionais que possam ser coletados e analisados, tanto dos sistemas transacionais como de fontes externas, revelando dimensões “estratégicas” do negócio. Desta perspectiva, emergem conceitos como “organização inteligente”: uma empresa que usa a Inteligência de Negócios (BI) para tomar decisões mais rápidas e mais inteligentes que os seus competidores (Liautaud, 2000). Simplificando, “inteligência” significa a redução de um enorme volume de dados em conhecimento, via um processo de filtragem, análise e disseminação da informação.

Como proposta de capacitar os clientes internos e externos, foi sugerida a criação de um projeto de educação corporativa, visando a melhorar o entendimento e o aproveitamento dos recursos dos produtos da empresa assim como a disseminação da informação.

Observando-se a experiência de outras empresas e recorrendo-se à literatura sobre o tema, constatou-se que é comum adotar-se, para esta finalidade, o que se denomina “Universidade Corporativa”. Segundo Vergara (2000), Universidade Corporativa é um conceito inspirado no tradicional conceito de universidade, é abrigado pelo ambiente empresarial e diz respeito ao desenvolvimento de funcionários, clientes, fornecedores, franqueados e até da comunidade. Tal desenvolvimento significa absorção ou ampliação de informações, habilidades e competências exigidas ao exercício de um cargo, função ou atividade, devendo ser contínuo e estar alinhado à missão, aos objetivos e às estratégias do negócio de uma empresa específica. É uma maneira de formar, integrar e consolidar a base de conhecimentos da empresa, tornando tal base acessível a seus funcionários. Pressupõe-se que a comunicação se torna mais eficaz pelo uso do código comum de referência, tornando compartilhada a responsabilidade pelos resultados. Universidades corporativas não oferecem qualquer diploma ou certificado com validade acadêmica, a menos que a empresa ofereça seus cursos em parceria com uma instituição de ensino devidamente reconhecida e credenciada, que lhe validará os cursos. A esta, como define a lei, é que é permitida a emissão de diplomas e certificados.

Com o desenvolvimento da área da “Gestão da Inovação”, foi possível a criação e formalização de um plano diretor registrado no cartório de títulos da região como um instrumento das diretrizes políticas, gerenciais e de oportunidades estratégicas com grau de importância para os próximos 05 (cinco) anos, que direcionará a empresa quanto a

seus investimentos, à sua rota de desenvolvimento e à sua conduta e ao seu aproveitamento de lacunas estratégicas encontradas e registradas no referido plano.

Kim e Mauborgne (2005) alegam que se as organizações se concentrarem simplesmente em concorrer cabeça-a-cabeça com suas rivais competitivas, atingirão uma convergência competitiva na qual todos os participantes encontrarão um ambiente difícil e ameaçador. Eles encorajam os gerentes a procurar, no ambiente empresarial, oportunidades que eles chamam de lacunas estratégicas.

Com foco nas técnicas de formulação de Estratégias de Desenvolvimento de Negócios, efetuou-se a avaliação do mercado existente e o planejamento de uma linha do tempo para abertura de novos mercados, assim como o processo de aproveitamento de lacunas estratégicas para crescimento nos clientes de carteira e de novos mercados e produtos.

Como suporte para o desenvolvimento dessas ações, adotou-se a Metodologia para trabalhos práticos e aplicados, proposta por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), que possibilitou à empresa ter clareza do problema que a afetava no momento.

1.4. Cenário encontrado no início do estudo

Nesta fase, a empresa não apresentava um instrumento para a visualização dos projetos e processos que existiam para serem desenvolvidos ou entregues aos clientes, nem a fase onde se encontravam ou estavam paralisados.

Ao fechar um novo contrato, o comercial efetuava uma análise superficial do processo, respondendo “sim” ou “não” para algumas perguntas pré-formatadas. Nesse sentido, as peculiaridades do cliente não eram detectadas, pois a visita comercial não era tecnicamente suficiente para analisar todos os processos que o usuário necessitava.

No departamento de Implantação, ao efetuar a venda de um sistema, os clientes necessitavam receber um cronograma com os controles, os quais eram entregues via Excel, sem qualquer padronização. Dessa forma como apresentavam, não havia visualização das atividades em atraso e, sem cobranças, as entregas não eram realizadas.

Na implantação e no treinamento do cliente, o “implantador”, aos poucos, detectava as particularidades de cada cliente. Assim sendo, havia inúmeras interrupções nessa etapa, uma vez que era necessário configurar o sistema de acordo com a descoberta feita, quando da usabilidade do *software* adquirido pelo cliente. Nesse ínterim, existia

uma “pressão” por parte do cliente, que exigia as adequações do sistema sem custos adicionais, afirmando que comprou o sistema completo, de acordo com a oferta oferecida pelo comercial da empresa.

Na área de Desenvolvimento, não existia visualização do que deveria ser entregue e nem do tempo de realização de cada tarefa, pois estas eram entregues aos programadores, conforme suas urgências, surgidas no decorrer do período.

Nesse sentido, existiam inúmeras necessidades identificadas, tais como: (1) visualização das tarefas e atividades para atentar-se aos prazos e não atrasar as entregas; (2) entrega de um cronograma ao cliente após a venda do sistema para que, tanto ele, quanto os implantadores, saibam, com antecedência, o que deverá ser entregue conforme datas combinadas; (3) necessidade de identificar o tempo de produtividade do departamento de desenvolvimento, pois, marcando a hora inicial e final da execução das tarefas, seria possível saber a capacidade operacional de seus desenvolvedores.

A partir disso, recomendou-se existir o controle de tempo durante as atividades para que o técnico executasse seu trabalho, segundo a programação fornecida pelo gerente de projetos.

Após vários contratos concluídos com divergência entre expectativa e realidade por parte do cliente na fase de implantação, intensificou-se a busca de uma solução para ambos os lados. O maior impacto negativo registrado, na época, foi com o cliente “A”, em que foram estimadas cerca de trezentas horas de desenvolvimento para customização que atenderiam suas particularidades, porém, ao todo, a equipe se dedicou ao projeto por volta de duas mil horas. Nessa situação, o descontentamento foi tanto que o contratante exigiu da empresa uma dedicação total e exclusiva ao seu projeto, o que gerou problemas para o restante da carteira de clientes e com custo para a empresa, de forma a incitar desacordos comerciais e perda de contratos.

Uma situação semelhante foi quando a empresa fechou contrato com uma empresa do segmento têxtil. Na ocasião, a área comercial apressou a contratação do serviço e, assim, detalhes importantes ao processo não foram coletados. Com isso, durante a implantação, surgiu a necessidade de fazer novas adequações do sistema sem custos adicionais para o cliente, o qual, insistentemente alertava que, se o trabalho não atingisse suas expectativas, ele cancelaria o contrato. A situação ficou insustentável e, em menos de seis meses, a empresa perdeu o cliente. Com essa experiência, fez-se necessária a contratação de um profissional com conhecimento técnico na área de sistemas com a função de visitar o cliente e realizar um diagnóstico completo de suas necessidades e

expectativas em relação ao produto. O profissional seria responsável por fazer o processo de aderência em que se levantaria a necessidade do cliente e confrontaria com o que a empresa tem de padrão para conseguir dimensionar o custo para venda. Isto posto, os novos contratos seriam firmados, conforme o compromisso de ambas as partes.

Pretende-se, assim, oferecer alternativas gerenciais para o processamento das informações disponíveis em seus setores responsáveis por novos projetos e pela manutenção dos clientes ativos em carteira, como a área de Suporte Técnico, Desenvolvimento e Implantação.

As sugestões aqui apresentadas buscarão viabilizar o processo e o gerenciamento das informações, dos custos, e das transações, de forma a sistematizar tais áreas, minimizando os custos de transação na empresa e otimizando seus recursos, com o propósito de alavancar o desenvolvimento da empresa.

2. CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

2.1. A empresa, o negócio e o mercado

A empresa foi fundada em 2008 por quatro sócios em uma cidade do interior de São Paulo, próxima à capital do estado. Esta atua em todo o território nacional e conta com trinta colaboradores que se dividem entre as seguintes áreas: administrativa, comercial, desenvolvimento, implantação, qualidade, inovação e suporte técnico. Sua especialidade é propor soluções tecnológicas a partir do reconhecimento e avaliação da necessidade de seu contratante, com a finalidade de minimizar custos, otimizar processos de vendas, financeiros, logísticos e gerar valor ao cliente no que tange à: emissão de notas fiscais, logística e pré-venda.

A missão declarada da empresa é “desenvolver soluções de *software* e tecnologia os quais necessitam emitir nota fiscal no ambiente externo da empresa.

Segundo a Associação Brasileira das Empresas de *Software* (ABES), o mercado de Tecnologia de Informação (TI) no Brasil, incluindo *hardware*, *software* e serviços, aumentou 9,2% no ano de 2015, contra os 5,6% da média global de crescimento. No mundo, os investimentos nesse setor somaram US\$ 2,2 trilhões (ABES, 2016).

Já no *ranking* de investimentos no setor de TI na América Latina, o país se manteve em 1º lugar, com 45% dos investimentos, somando US\$ 59,9 bilhões, seguido

por México (20%) e Colômbia (8%). Ao todo, a região latino-americana soma US\$ 133 bilhões. Responsável por quase metade dos investimentos em TI na região, o Brasil mantém uma liderança regional relevante (ABES, 2016).

É uma empresa de pequeno porte no setor em que atua, com faturamento anual de aproximadamente R\$ 2,5 milhões. Dentre seus principais concorrentes destacam-se empresas de desenvolvimento de *software*, gestão empresarial, soluções digitais e dispositivos móveis. A empresa tem como produtos principais:

- (a) *Infolyn mobile* NF-e: sistema voltado para empresas que necessitam emitir Nota Fiscal Eletrônica fora do estabelecimento. Ele atende a todas as exigências fiscais. A empresa implementa o DANFE simplificado para venda à pronta entrega com a emissão;
- (b) *Infolyn mobile* pré-venda: sistema voltado para a otimização de processos de venda, corresponde a um aplicativo de automação de força de venda;
- (c) *Infolyn mobile* suíte varejo: sistema mobile para contagem de estoque. Desenvolvido para empresas com necessidade de criação de inventários, ações de coleta e pesquisa de preços da concorrência e operações de auditoria, como conferência e reimpressão de etiquetas em pontos de venda;
- (d) *Infolyn* ERP: é um sistema integrado de gestão empresarial que visa ao controle e ao gerenciamento de todos os processos e operações da empresa. Atende empresas de pequeno a grande porte, em diversos segmentos de negócios, nas áreas administrativa, comercial, financeira e industrial.

2.2. Contexto histórico

A empresa teve sua origem quando seus idealizadores, na época, programadores em determinada empresa foram demitidos. A partir de então, decidiram se unir e abrirem o próprio negócio que se tornou, inclusive, concorrente da empresa onde trabalhavam. Porém, a empresa foi estruturada de maneira informal, com forte atuação operacional, técnica por parte dos sócios. Assim, cresceu de forma desordenada, sem governança,

métodos, processos, contratos, respaldada em uma estrutura relacional com parceiros e até mesmo com funcionários, prevalecendo, em muitos casos, a informalidade.



Figura 1 - Estrutura Organizacional

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

2.3. Principais clientes

Os principais clientes são distribuidores varejistas dos mais diversos setores, os quais possuem vendedores externos que necessitam emitir nota fiscal fora do ambiente da empresa.

Os ramos de atividades que mais utilizam este tipo de serviço são: distribuidores multimarcas, distribuidores exclusivos do segmento alimentício, indústrias e distribuidores de produtos higiênicos.

2.4. Concorrência

Estão elencados a seguir quatro(a) dos principais concorrentes, sua localização, atuação e especialidade: (1) PC Sistemas (Totvs): que atua em todo o território nacional, composta por dez unidades e seis Centros de Suporte, situados estrategicamente para atender e levar capacitação aos clientes, pequenas, médias e grandes empresas da cadeia de abastecimento (atacado distribuidor e varejo) (PCSIST, 2018); (2) Acácia Tecnologia: empresa localizada no polo tecnológico do Vale da Eletrônica, Santa Rita do Sapucaí – MG, com atuação nacional.

Dentre seus principais produtos, destacam-se a produção de *software* para gerenciamento remoto, telemetria, utilizando diversas interfaces, redes e protocolos de comunicação, projetos e equipamentos eletrônicos customizados, *softwares* embarcados em diversas plataformas, IHM PC e embarcada, *layouts* de PCI e prototipagem, visando a automatizar decisões e ações em processos locais e distribuídos (ACACIA, 2018); (3) *Softmovel* – aplicativos mobile: empresa localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, com atuação em território nacional e especializada no desenvolvimento de aplicações para a computação móvel (desenvolvimentos de sistemas mobile, venda de equipamentos para a computação móvel, suporte, manutenção e treinamento) (SOFTMOVEL, 2018), e (4) *WMC Software*: empresa localizada em Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, com atuação nacional, especializada em *software* de gestão empresarial, que oferece ferramentas e serviços em processos personalizados, ou seja, desenvolve as ferramentas, de acordo com a necessidade do cliente (WMC, 2018).

3. ENTENDIMENTO DO PROBLEMA

Foram tratadas as percepções acerca dos principais problemas e oportunidades, utilizando o “Diagrama Lógico” que possibilitou a empresa uma representação gráfica de proposições relacionadas ao problema, aumentando o entendimento quanto às hipóteses de forma racional e neutra.

Após uma nova rodada de discussões entre os integrantes do projeto, com base nas informações e no diagrama lógico construído, chegou-se à seguinte definição do problema da empresa, o qual será o objeto deste estudo: subdimensionamento de horas para o desenvolvimento de sistemas, baixo conhecimento dos usuários e de profissionais

do atendimento ao cliente, baixo engajamento dos colaboradores e processos nas áreas, levando à insatisfação do cliente, a altos custos de transação e a relações de incerteza que geram: fechamento de propostas subdimensionadas; atraso nas entregas dos projetos; alta demanda de chamados no suporte sem fechamento do ticket; altos índices de reclamações no suporte; retrabalho; funcionários ociosos com demandas existentes, e perda de contratos.

Foram identificadas, assim, como prováveis causas do problema: a ausência de equipe multidisciplinar para a condução dos projetos, a necessidade de capacitação da equipe, as faltas de gerenciamento dos projetos e de aderência na venda.

Observa-se que a precificação não leva em consideração os projetos de forma global, interferindo no resultado financeiro e relacionamento com os clientes.

Quadro 2 – Diagrama Lógico

Achados	Conclusões	Hipóteses
Subdimensionamento de horas para o desenvolvimento de sistemas	Quando a negociação dos contratos, a avaliação técnica e a precificação não são realizadas por equipe multidisciplinar, fragilizam-se os termos acordados, gerando desconforto com o cliente pela necessidade de revisão contratual, o que impacta a credibilidade da empresa no mercado.	A precificação realizada não está levando em consideração o contrato de forma global, com todas as especificidades e as demandas que surgem no decorrer da prestação de serviços, gerando insatisfação e interferindo diretamente no relacionamento com os clientes. Após o desenvolvimento não é feita a documentação e transferência de conhecimento.
Falta de integração entre as equipes comercial, técnica e suporte		
Interferência de interesses próprios na gestão		
Entendimento preciso das necessidades do cliente, antes do desenvolvimento		
Ruídos de comunicação entre as equipes comercial, técnica e suporte	Após a entrega de um projeto, não existe preparação de toda a equipe para gerir e dar suporte adequado ao contrato (customizações realizadas, previsão de atualizações e outras especificidades)	Não existe a análise de aderência. Racionalidade limitada
Capacitação insuficiente do suporte técnico		
Falta de fluxo de informações que permeie todas as equipes para as atualizações e customizações dos sistemas		
		Continua

Continuação		
Achados	Conclusões	Hipóteses
Capacitação insuficiente do usuário final	Há dificuldade de os usuários finais entenderem os sistemas, onerando o suporte que, muitas vezes, não está preparado para responder às questões	

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Recorreu-se a uma reunião inicial em forma de entrevista com os sócios da empresa, para que fosse possível realizar a coleta de informações que possibilitassem a identificação de sintomas de problemas, tais como: estresse gerado com as implantações, insatisfação dos clientes, lacunas de gestão, falhas na precificação dos projetos e constantes retrabalhos.

A consolidação desta reunião é apresentada no quadro 4, num formato que apresenta a síntese da reunião inicial: em conversa preliminar com os sócios, eles foram questionados acerca de uma série de temas, notadamente sobre as principais dificuldades enfrentadas no dia a dia da empresa, as possíveis causas da dificuldade, as formas de atuação, comportamento dos clientes e da concorrência, além de visão global do negócio.

Quadro 3 - Reunião Presencial de entrevista com sócios

Perguntas	Achados	Hipóteses
a) Que desempenho é considerado insatisfatório? Que sistemas, processos, recursos, provocam o baixo desempenho? Há implicações para a atuação no mercado?	É considerado insatisfatório o processo de implantação. A expectativa versus a realidade é um dos pontos que apresentam maior insatisfação. As demandas geradas para a equipe nesse processo demonstram e afloram o nível de insatisfação, o baixo desempenho e falha ou a falta de alguns processos, os quais colaboram com isso.	Após o processo de implantação, o cliente adaptado acaba fluindo nos processos e, na grande maioria das vezes, fica satisfeito com o produto ou serviço. Após um certo tempo de uso, sente a necessidade de inovações, as quais são pouco geradas pela empresa, pela falta de foco e desempenho baixo da equipe de produção, que não permite a geração e criação de novos produtos.
b) Qual é a relevância dessas dificuldades e deficiências para o atingimento de objetivos no negócio?	É de alta relevância, o estresse gerado no processo de implantação afeta e desgasta toda a equipe e, a falta de eficiência, faz com que novos produtos demorem demasiadamente para serem concluídos.	Muito relevante. Perde-se muito tempo com retrabalho e renegociações com os clientes, e a inovação que seria uma das coisas mais importantes para o <i>core</i> da empresa, muitas vezes é preterida. Continua

Continuação		
Perguntas	Achados	Hipóteses
c) Quais seriam as possíveis causas dessas deficiências?	Falta de acompanhamento e de medição dos índices de trabalho.	Falhas na precificação de projetos. Orçamentos feitos de forma superficial.
d) Houve tentativas anteriores de soluções? Se sim, quais resultados foram obtidos?	Não, todos os sócios tinham ciência da necessidade de melhoria dos processos, mas postergavam qualquer tomada de decisão sobre o assunto.	Não, muitas vezes a correria não permitia parar para criar um plano de ação que pudesse atenuar o problema.
g) As possíveis mudanças, decorrentes da solução do problema ou aproveitamento da oportunidade, serão aceitas pela cúpula e pelo pessoal gerencial?	Toda informação será analisada, estudada e aproveitada da melhor maneira possível.	As decisões são sempre colegiadas. Qualquer boa ideia é bem-vinda. Avaliar a oportunidade é importante e considerar o que o sócio pensa também.
h) A quem deve satisfazer?	Clientes e sócios.	Clientes internos e externos.
i) O que a empresa quer que aconteça como resultado do projeto?	Tornar-se referência no setor de atuação por meio de geração de valor para os clientes, colaboradores empenhados e satisfeitos e retorno financeiro.	Profissionalização, satisfação dos clientes internos e externos e maior retorno financeiro.
j) Quem avaliará / julgará a eficiência e eficácia do projeto?	Os sócios.	Os sócios.
k) Como este projeto se encaixa em tudo o mais que está em desenvolvimento ou mudança na empresa?	Pela vontade de melhorar sempre.	É importante que público interno e externo esteja ciente de que nosso principal objetivo é entregar um produto de qualidade, em um prazo aceito, buscando garantir bom atendimento e satisfação do cliente.
l) Existem elementos dentro e / ou fora da situação que podem ser vistos como imutáveis / intocáveis no processo?	Não.	Não.
m) Como estão o nível do relacionamento interpessoal, a estrutura e o atendimento às normas e aos valores da empresa?	Vem evoluindo. Os objetivos da empresa têm sido colocados em primeiro lugar.	Apesar de informal e ainda com um método em construção as normas e os valores têm sido respeitados.

Continua

Continuação		
Perguntas	Achados	Hipóteses
o) Que passos e ações já foram visualizados para a solução ou problema ou oportunidade?	A principal ação está sendo feita no processo comercial e implantação. Está em desenvolvimento uma metodologia de aderência entre produto e cliente de forma que se possa conhecer a operação do cliente a fundo e prover a melhor solução possível.	Os sócios têm realizado capacitação em gestão.
p) Que pessoas, equipamentos, informações, financiamento e outros recursos serão utilizados para promover a solução ou oportunidade?	Toda a equipe está mobilizada para achar a melhor solução. Em termos de custos, será preciso avaliar a capacidade de caixa da empresa, contudo, nenhuma possibilidade será descartada.	Os sócios concordaram entre si em investir tempo e dinheiro na implantação de uma solução.

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

A empresa apresenta questões relacionadas à racionalidade limitada, pelo motivo de que os clientes externos apresentam dificuldade em interpretar e processar as informações disponíveis, o que não está previsto nos contratos (*ex ante*) e os sócios possuem limitação técnica e comportamental.

Para Silva e Brito (2013), a racionalidade ocorre apenas de forma limitada, pois a mente humana, que utiliza métodos heurísticos para efetuar o reconhecimento, a busca e a seleção de informação, apresenta capacidade limitada de processar informação, ou seja, “o ser humano é intencionalmente racional, mas somente de forma limitada” (Simon, 1957, p. 24).

Portanto, nota-se ausência de conhecimento dos clientes e conflitos na relação entre usuários, desenvolvedores, cliente final, que criam obstáculos e até impactam o relacionamento. O usuário tem dificuldade de operar o sistema e, então, o sistema passa a ser o culpado. A questão está na falta capacidade técnica dos usuários, no desengajamento entre as áreas, na baixa integração da comunicação, que gera custos não esperados (*ex post*). Muitas vezes, tais situações oneram os próprios sócios que têm que se deslocar até o cliente para ensinar conceitos fiscais e de parametrização que deveriam ser de propriedade e responsabilidade dos clientes.

Constantemente, a empresa se depara com a necessidade de gerenciar situações ocasionadas pela incerteza, pois há assimetria de informações entre as partes, tanto

interna, quanto externamente. Nota-se que a necessidade do cliente, muitas vezes, é diferente daquilo que a área técnica desenvolve, assim como o que chega ao suporte (manutenção da operação) e o que efetivamente foi vendido. Destaca-se, ainda, que o usuário final só conhece o produto pronto após a implantação, o que traz para a empresa outros impactos negativos após a implantação do sistema. “[...] a incerteza é progressivamente convertida em risco, probabilisticamente calculável e matematicamente modelável, e nos encontramos novamente na seara teórica ortodoxa.” (Silva, 2006, p.269).

Os clientes foram surgindo de forma orgânica, sem um processo estabelecido de prospecção, o que ratifica seus problemas com a profissionalização da empresa. A cada contrato firmado com um cliente, a empresa utiliza um de seus produtos de prateleira e realiza as customizações necessárias, assim, cada projeto possui suas especificidades.

No momento da venda, as customizações eram oferecidas para adequar o produto ao cliente, porém é frequente o subdimensionamento de horas no momento da precificação. Além disso, com as atualizações dos sistemas, surgem novas necessidades que não foram contempladas na precificação, gerando novos custos não previstos (*ex post*). O cliente, normalmente, se nega a renegociar os valores inicialmente contratados, onerando a empresa.

[...] os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações que resultam quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de conduzir o sistema econômico (Williamson, 1993 apud Zylbersztajn, 1995, p.14).

É possível observar a divergência de ideias entre as lideranças, que dificultam a coesão nas decisões e que acabam se estacionando em interesses próprios, sejam estes entre as áreas, clientes internos ou clientes externos.

O comportamento oportunista pode ser explicado como a atitude de um agente que visa a seus próprios interesses, sem nenhuma preocupação de que seu comportamento seja prejudicial à outra parte da relação (Shervani, Frazier, & Challagalla, 2007).

A partir do entendimento e definição do problema, foi desenvolvido um planejamento para a empresa, o qual tem como objetivo diminuir, de forma relevante, o subdimensionamento de horas dos projetos contratados, além de garantir a fidelização e a satisfação dos clientes, bem como a redução dos custos de transação. Para viabilizar sua

implantação, será necessário o envolvimento dos quatro sócios no decorrer do período proposto de implantação e manutenção, estimado em 18 meses.

Como subsídio ao diagnóstico em que se apresentarão proposições preliminares à solução dos problemas identificados, apresenta-se, na Figura 2 o diagrama com o mapeamento dos efeitos encontrados e suas possíveis causas, utilizando a proposta do Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama Espinha de Peixe, proposto por Ishikawa (1993).

O diagrama de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa (Figura 2) foi utilizado para estimular o pensamento criativo da empresa, para gerar num grande número de ideias a respeito do problema e o consenso do principal identificado como: déficit financeiro na operação final dos projetos entregues onde proporcionou ajustes no item 4 deste trabalho, tratado como Diagnóstico.

DIAGRAMA ESPINHA DE PEIXE

andrea deis | December 1, 2018

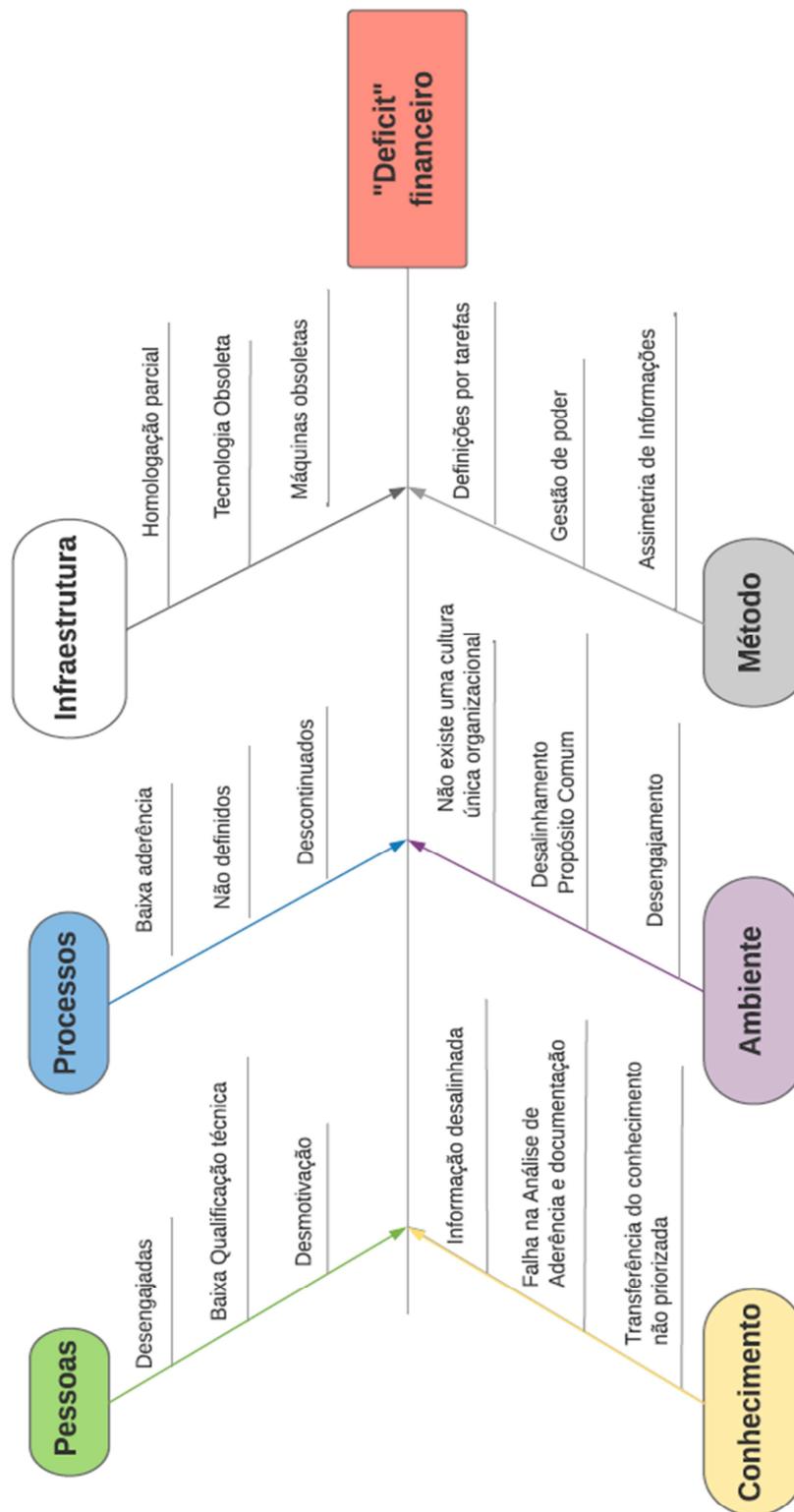


Figura 2 - Relações de causa e efeito consideradas no entendimento do problema

Fonte: Elaborado pela autora, 2018

4. DIAGNÓSTICO

De acordo com Marcondes *et al.* (2017, p. 17), uma oportunidade é “aquela que existe essencialmente no ambiente externo e que desencadeia a busca pela conquista e/ou retenção de clientes”. Esclarecendo o conceito, os mesmos autores afirmam que “toda oportunidade decorre de necessidades percebidas nos clientes/consumidores, atuais ou potenciais, sendo algo ainda não descoberto ou suficientemente atendido por um concorrente, que se torna passível de criação de valor superior aos produtos/serviços da empresa”.

Ainda segundo Marcondes *et al.* (2017, p. 17), pode-se considerar como problema “todo obstáculo que dificulte ou impeça a empresa de melhorar a sua eficiência e/ou eficácia, em qualquer dimensão do negócio, especialmente quando vindo dos concorrentes”.

Com base nessas concepções, apresentam-se, a seguir, os aspectos identificados como oportunidades e problemas observados na empresa, objeto deste estudo.

Além do diagrama lógico utilizado, as entrevistas, a espinha de peixe, a empresa também forneceu casos práticos pelos quais é possível observar os impactos causados pelos desvios na precificação de horas de desenvolvimento técnico e outros problemas derivados originados: o Quadro 4 demonstra esses casos. Os sócios exemplificaram casos práticos nos quais houve subdimensionamento de horas quando da contratação dos serviços.

Destaca-se o caso do Cliente A (A), no qual foram gastas mil e cem horas e cobradas seiscentos e noventa horas somente, totalizando cerca de R\$ 83.000,00, ainda sem renegociação dos valores. Tal exemplo ilustra situações vivenciadas de forma recorrente pela empresa.

Quadro 4 - Casos Práticos

Situação	Caso Prático
Precificação de horas subdimensionadas	No caso “A”, foram utilizadas 1.100 horas e cobradas 690 horas somente, totalizando a diferença de 410 horas que não foram contabilizadas inicialmente.
Novas customizações necessárias não previstas em contrato.	São previstas, mediante análise e envio de proposta comercial. Atualmente de 70% a 80% estão sendo pagas.
Assimetria de informações no diagnóstico de necessidades do cliente.	Devido à complexidade do projeto, foi feita uma análise superficial: foram estimadas 300 horas de desenvolvimento, contudo, no total do projeto, foram gastas 1100 horas, das quais 410 podem ser classificadas como retrabalho (conflito de informações).
Insatisfação do cliente que onera a manutenção dos contratos (deslocamento dos sócios e outros investimentos).	Dependendo do caso, os sócios têm que ir ao cliente, entender o caso da insatisfação e, geralmente, bonifica-se o cliente em algum serviço que seria cobrado, para que gere uma reversão da insatisfação. Caso “B” - deslocamento para Campinas com dispêndios e 5 horas em treinamento extra não remunerado.
Suporte técnico: elevado número de abandonos (não atendimento).	Vários clientes reclamam de esperar muito tempo na fila de atendimento no telefone ou <i>chat</i> (períodos sazonais). Com isso, há desvios, pois, os clientes ligam no ramal do suporte e não conseguem atendimento. As ligações acabam sendo direcionadas para o comercial que estima um gasto de, no mínimo, 20 horas mensais que mensais não são remuneradas. Custo de R\$ 2.400,00 nessas horas.
Assimetria de informações – falta de esclarecimentos técnicos por parte do cliente.	Vários recursos tiveram que ser feitos e refeitos por falha na coleta das informações junto ao cliente e muitos recursos liberados com erro, gerando retrabalho.
Racionalidade Limitada, causada pela incerteza de informações, incompletas ou desconhecidas, tanto internas quanto externas.	Pode-se citar novamente o caso “A”. Foram gastas 1100 horas, cobradas 690 horas e as demais 410 horas foram de retrabalho. Prejuízo estimado em R\$ 49.200,00.
Eventuais quebras de contrato e impossibilidade de adequação, considerando as especificidades de cada projeto.	Caso “C” – no momento da virada, o cliente quis incluir o desenvolvimento do contábil na solução da empresa (customização). A empresa comprometeu-se a dar todo o suporte para o desenvolvimento. Por fim, isso não ocorreu e a empresa não tinha conhecimento suficiente para entregar a demanda. Houve quebra de contrato e prejuízo estimado em R\$ 30.000,00.
Comportamento oportunista dos clientes que se aproveitam da situação para cobrar entregas maiores do que as previamente contratadas	Fato que ocorre com frequência, gerando conflitos internos e com o cliente. Estima-se que este tipo de situação consome 10% das horas de desenvolvimento, totalizando 60 horas, no valor aproximado de R\$ 7.200,00.
Os contratos estabelecidos e de longo prazo geram relações de confiança que interferem negativamente nos custos.	Ocorrência evidenciada principalmente nas relações com os clientes mais antigos, que iniciaram o relacionamento com a empresa em uma época em que a empresa tinha outra realidade de custo.

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Para demonstração, usou-se a construção do diagrama lógico, contendo as principais informações do diagnóstico e casos práticos ilustrados, elaborou-se uma síntese dos direcionamentos do projeto estabelecidos até a atual fase, com base nos conceitos teóricos apresentados por Weiss (2016).

- a) Objetivo: apresentar à empresa soluções estratégicas com foco na melhoria da produtividade para criação de valor da empresa e estabilização financeira.
- b) Justificativa: A empresa apresenta um histórico, mostrando anteriormente de déficit financeiro em vários projetos entregues.
- c) Escopo: contratos subdimensionados; insatisfação e interferência no relacionamento com o cliente; altos custos de transação não observados e acompanhados pelos clientes; falta de engajamento entre as áreas; falta de capacitação técnica no suporte e altas taxas de abandono; relevância da escolha: estabilidade financeira para crescimento da empresa; o processo de escolha levou em consideração: desempenho considerado não satisfatório financeiro e operacional, fatias de mercado não atendidas, expectativas e necessidades dos clientes e da empresa inferior as suas reais oportunidades; tomadores de decisão: deliberações sem coesão.
- d) Participantes Empresa e Cliente: os quatro sócios da empresa e mais um cliente a ser selecionado (contrato - piloto)

Para contribuir com visão empresarial da empresa, utilizou-se o instrumento focado na construção do Modelo de Negócio da empresa com o objetivo de descortinar aos olhos dos acionistas a importância de se gerar valor para a empresa pelos olhos e percepção dos clientes.

4.1. Modelo De Negócio

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 81), “é importante enxergar valor através dos olhos do cliente. Embora essa declaração possa parecer evidente, pode não ser muito fácil fazer isso por diversas razões”: entende-se que a missão declarada e os valores da empresa ou funcionalidade dada podem ou não atender às expectativas ou às necessidades dos clientes.

Ainda no que tange ao desenvolvimento de negócios, Johnson, Kagermann e Christensen (2015) ressaltam que o atributo mais importante de uma proposta de valor ao cliente é sua precisão e nos sugere um modelo de negócios, em que: 1º.) proposta de valor

ao cliente (PVC), um negócio focado para o cliente; 2º.) fórmula do Lucro, um negócio lucrativo; 3º.) principais Recursos, um negócio que seja um gerador de recurso; 4º.) principais processos, por fim, um negócio que seja fácil de replicar, com processos.

Para isto, recorreu-se à técnica proposta por Osterwalder e Pigneur (2010), para desenhar e analisar o modelo de negócio existente. O Quadro do modelo de Negócio apresentado na Figura 3 foi desenvolvido para: (a) identificar oportunidades de negócios, (b) avaliar a percepção de valor da empresa quanto ao seu produto, (c) criar estratégias da empresa a curto, médio e longo prazo, dando continuidade ao desenvolvimento da empresa e contribuindo para o encaminhamento e resolução do problema.

O modelo de negócio apresenta, como proposta de valor, desenvolver soluções tecnológicas que contribuam para que seus contratantes possam conquistar: (a) redução de custos operacionais com diminuição dos custos de transação; (b) soluções que visem ao bom custo financeiro para cliente final ou aumentar margem; (c) agilidade logística que possibilite uma venda rápida, a qual garanta do processo de rastreabilidade do produto, desde o ponto inicial da venda, à entrega no cliente final.

Como fontes de receita, tem-se: (a) licença dos produtos: *Infolyn* ERP, *Infolyn* Mobile, *Infolyn* Suite; (b) customização de serviços; (c) vendas de horas de suporte; (d) mensalidade-manutenção dos serviços prestados (horas e abrangência utilização de módulos); (e) consultoria de horas para Gerenciamento de banco de dados; (f) horas de capacitação e treinamento – interno e externo. Sugere-se que a empresa foque na proposta de valor para o cliente dentro de um escopo predeterminado e cumprido para estabilizar suas fontes de renda da empresa.

<p>Parceiros-chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parceiro de Cloud; • BNI; • Marketing digital; 	<p>Atividades-chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emissão de Nota Fiscal, obrigatoriedade legal; • Gestão de Projetos para otimização de custos e entrega; • Teste de <i>software</i> para gerenciamento da qualidade e entrega para o cliente; • Diagnóstico de aderência (compatibilidade). 	<p>Proposta de valor</p> <p>Desenvolver soluções tecnológicas que contribuam para que seus contratantes possam conquistar: Redução de custos operacionais com diminuição dos custos de transação; Soluções que visem ao bom custo financeiro para cliente final ou aumentar margem;</p>	<p>Relacionamento com o cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mídias sociais; • <i>Mailing</i> digital; • <i>Face a face</i>; • Pós-venda; • Telefone; • Site da empresa. 	<p>Segmentos de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores; • Revendedores; • Varejos de produto acabado (varejo em geral).
<p>Estrutura de custos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas, <i>softwares</i> e tecnologias; • Equipes de desenvolvimento de produto e gestão; • Servidor; Comissão de vendas; • Agências e assessorias; • Manutenção estrutura física. 	<p>Recursos Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvedores; • Licenças tecnologias; • Sistemas; • Vendedores; • Infraestrutura física. 	<p>Proposta de valor</p> <p>Agilidade logística que possibilitem uma venda rápida, a qual garanta do processo de rastreabilidade do produto, desde o ponto inicial da venda, à entrega no cliente final.</p>	<p>Canais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vendas diretas (modelo força de vendas); • Suporte, implantação e qualidade. 	
		<p>Fontes de receita</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licença produto: Infolyn ERP, Infolyn Mobile, Infolyn Suite; • Customização de serviços; • Vendas de horas de suporte; • Mensalidade manutenção dos serviços prestados (horas e abrangência utilização de módulos); • Consultoria de horas para Gerenciamento banco de dados; • Horas de capacitação e treinamento – interno e externo. 		

Figura 3 – Quadro do Modelo de Negócio

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Como instrumento para apresentar oportunidades, foi utilizado o quadro de oportunidades estratégicas, oriundos dos estudos e exploração da matriz SWOT, conforme se apresenta no tópico seguinte.

4.2. Oportunidades estratégicas

A Matriz SWOT foi construída para aumentar a percepção dos sócios sobre o negócio e a necessidade de transformar fraquezas e ameaças em oportunidades estratégicas e boa experiência. Ao realizar a Matriz SWOT Cruzada evidenciaram-se as oportunidades de melhorias que não estavam sendo exploradas e que poderiam ter ações imediatas, visando a uma melhoria de processos e resultados.

Segundo Johnson et al. (2007), a matriz SWOT trata das principais questões do ambiente empresarial e a capacidade estratégica de uma organização que tendem a causar maior impacto no desenvolvimento da estratégia. A matriz SWOT é uma ferramenta estratégica simples e quando bem aplicada pode apoiar a empresa na sua estratégia. O ambiente interno da empresa se refere a todos aqueles fatores sobre os quais a organização tem controle, que são as forças e fraquezas, uma vez que as decisões que podem ser mudadas pela empresa fazem parte de seu ambiente interno. Já, no ambiente externo, são avaliadas questões em que a organização não possui controle, que são oportunidades ou ameaças. Após a Matriz SWOT, um segundo passo foi criar uma matriz SWOT cruzada, norteando a importância de unir todas as informações levantadas pelos gestores e avaliar a melhor estratégia, bem como estruturar os planos de ação de acordo com a necessidade de cada quadrante: (a) o plano de conquista (oportunidade versus fortalezas); (b) o plano de defesa tática (ameaças versus fortalezas); (c) o plano de recuperação, priorização e tempo (oportunidades versus fraquezas); (d) como também o plano de sobrevivência (ameaças versus fraquezas).

Kotler e Keller (2000, p.10) afirmam que “algumas vezes um negócio tem um desempenho ruim não porque faltem a seus departamentos as forças necessárias, mas porque eles não trabalham em conjunto, como uma equipe”. Os autores evidenciam aqui, mais uma vez, que sem um gerenciamento integrado com visão sistêmica e adequado à realidade da empresa, por mais forças que uma companhia tenha, os resultados podem não aparecer. A análise do ambiente externo é tudo aquilo sobre o que a empresa não tem

controle, como questões meteorológicas, ações governamentais e dos concorrentes, hábitos de consumo e avanços tecnológicos. Ao fazer a correlação, pode-se entender como suas Forças podem potencializar Oportunidades e defender a empresa de Ameaças, e de que maneira suas Fraquezas podem atrapalhar as Oportunidades ou tornar as Ameaças ainda mais perigosas.

O cenário que identifica os principais aspectos internos e externos à empresa, delineado com a utilização do modelo proposto por Johnson et al. (2007), encontra-se apresentado na Figura 4.

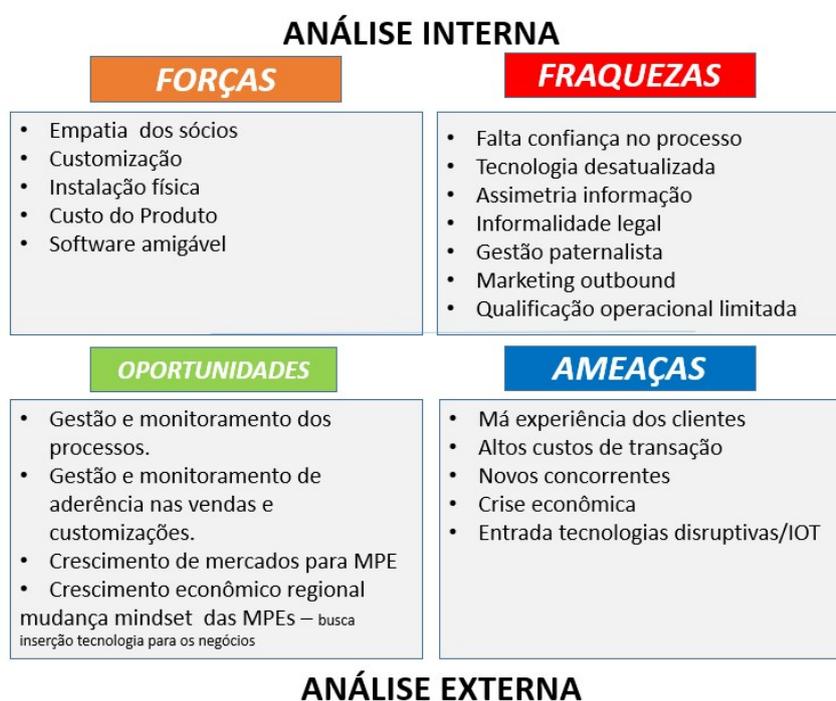


Figura 4 - Matriz SWOT

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Com base nessa análise, elaborou-se um cruzamento entre os aspectos internos e externos com o objetivo de identificar estratégias dedicadas à utilização de forças e minimização de fraquezas para aproveitar as oportunidades e mitigar o efeito das ameaças.

Apresentada na Figura 5, essa análise indica algumas ações a serem providenciadas de imediato, principalmente no que diz respeito ao Plano da Sobrevivência, com medidas de neutralização de riscos oriundos de contratos com alto

custo de manutenção. Estrategicamente, avançar mais rapidamente com a qualificação do suporte, minimizando o impacto dos *tickets* de atendimento recorrentes.

Como decorrência desta análise, sugere-se uma escolha estratégica que tem - como objetivo - analisar a entrada e consolidação da empresa no seu segmento de atuação, como também a entrada e o posicionamento de novos produtos. Segundo Johnson *et al.* (2007, p. 284), a estratégia híbrida tenta atingir simultaneamente a diferenciação e o preço mais baixo do que o dos concorrentes, onde o sucesso da estratégia depende da capacidade de entregar mais benefícios aos clientes junto com preços baixos, ao mesmo tempo em que se atingem margens suficientes para reinvestimento, as quais possibilitem manter e desenvolver as bases de diferenciação.

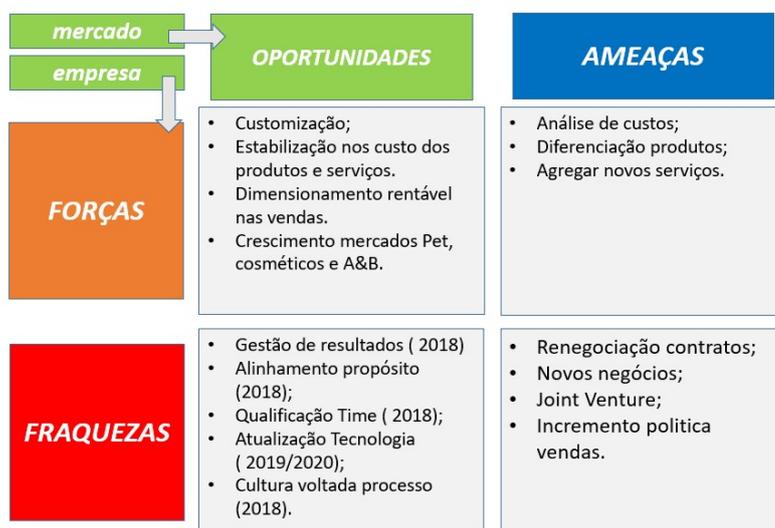


Figura 5 - SWOT Cruzada

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Com a exploração da Matriz SWOT e da Matriz SWOT Cruzada, foi possível criar um quadro de oportunidades estratégicas para apresentar, à empresa, um plano de ações que podem ser implementadas em curto, médio e longo prazos. Os “achados” indicam as oportunidades, as conclusões sinalizam os “porquês” e “para quê”, e as hipóteses, o ganho para empresa, gerando um olhar dos *stakeholders* para uma escala de investimentos e oportunidades de ganho.

Quadro 5 - Quadro de Oportunidades estratégicas

Achados	Conclusões	Hipóteses
Garantia do processo rastreabilidade	Segurança para o cliente, pois ele poderá rastrear o caminhão, seu produto e otimizar sua rota, potencializando o custo e gerando confiança.	Oferta de Valor
Garantia do processo rastreabilidade	O revendedor tira o pedido e automaticamente cai no centro de distribuição, onde se separa o produto e o prepara para entrega ao cliente. Todo esse processo deve acontecer de forma <i>on-line</i> , garantindo o controle de estoque e produtos à pronta entrega.	Oferta de Valor
Redução dos custos operacionais	A diminuição dos custos de transação possibilitará maior investimento e qualidade interna para o time.	Vantagem competitiva
Viabilização de custos	Os preços devem ser refeitos, considerando o custo real, margem de lucro e risco.	Vantagem competitiva
Desenvolvimento e aplicabilidade para franquias	Abrir novos mercados se faz necessário para a longevidade da empresa.	Desenvolvimento de negócio
Mercado Pet	Abrir novos mercados se faz necessário para a longevidade da empresa.	Desenvolvimento de negócio
Roteirizador com parceria com <i>Google Maps</i>	Uma aliança para gerar ganho para o cliente.	Oferta de valor com aliança estratégica
Atualização do <i>Software</i>	Redução dos custos de transação. Hoje o <i>software</i> apresenta “erros” que acarretam alto custo no suporte e no atendimento.	Inovação Incremental
Qualificação do time	Pessoas certas no lugar certo. A Escola Corporativa nasce com o objetivo de qualificar o time. Todos devem estar aptos a solucionar e a ajudar o cliente com eficiência e clareza, a fim de reduzir custos transacionais e aumentar a satisfação do cliente.	Oferta de valor, cadeia de valor 1 ^a .
Alinhamento de cultura e propósito	Os colaboradores deverão viver “quem somos” e a oferta de valor. Viver a cultura trará engajamento da equipe, ambiente saudável de trabalho, maior eficiência e produtividade, o que resultará, inclusive, em clientes satisfeitos.	Inovação organizacional com foco no desenvolvimento do negócio.
Cultura voltada ao processo	Fazer mais com menos, este é propósito.	Inovação organizacional com foco no desenvolvimento do negócio.
Criação de uma unidade de negócio	Criar uma unidade de negócio para desenvolvimento em que o seu foco será dado a novos desenvolvimentos e customizações com especificidade. Isolar o desenvolvimento do “caos” garantirá entrega e qualidade.	Desenvolvimento do negócio
Criação da política de vendas	Vender para o público certo o que suprirá uma necessidade e garantirá a empresa seu posicionamento. O objetivo é qualidade nos <i>leads</i> , agendamentos inteligentes, padronização de materiais de apresentação para o cliente e discursos, análise de aderência com o produto e negociação inteligente.	Inovação incremental

Continua

Continuação

Achados	Conclusões	Hipóteses
Soluções SAAS	Oferta de agilidade e facilidade para o cliente. O sistema poderá ser acessado de qualquer lugar com conceito on-line e em plataforma móvel. (Programa como serviço)	Vantagem competitiva e oferta de valor
Fábrica de APP	Atender a uma demanda de mercado e aproveitar a tendência. Oferecer a pequenos empreendedores seu comércio digital.	Inovação de novos produtos
Bloco K	Atualização fiscal necessária para segmento do varejo. Oferecer ao cliente facilidade e vantagem competitiva. (Registro de controle da produção e do estoque, é uma das partes de informação do SPED Fiscal ICMS/IPI)	Oferta de Valor
Implementação área Qualidade	Garantir que a cadeia de valor seja vivida. Entregar o produto com qualidade e funcionalidade, garantindo a satisfação do cliente.	Inovação organizacional com foco na cadeia de valor
<i>Mailing</i> digital Mídias Sociais	Estreitar a comunicação e o relacionamento com o cliente e aumentar a visibilidade e o posicionamento da empresa.	Oferta de valor
Alianças estratégicas	Para desenvolvimento, espaço e gerenciamento da nuvem, utiliza-se o <i>Google Maps</i> . Buscar parceiros que gerem valor para o produto e para a empresa.	Desenvolvimento de negócio

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Para subsidiar o processo decisório, foi sugerido o estudo da cadeia de valor da empresa, onde a empresa pudesse observar a posicionamento das áreas, necessidade de viabilizar recursos, de acordo com a sua importância e retorno esperado de cada área.

A partir do desenho das descrições, foi possível estabelecer o engajamento da empresa, divisão de responsabilidades e suas funções, conforme o seu posicionamento na cadeia de valor.

A cadeia de valor foi utilizada para identificar o posicionamento das áreas da empresa, observando a necessidade de atenção e de criação de recursos, direcionando o posicionamento estratégico da empresa, com a intenção de se obter vantagem competitiva. Considerando como vantagem competitiva o valor que uma empresa cria para seu cliente, ou seja, um valor melhor (custo ou diferencial) do que o de seu concorrente, a análise – via cadeia de valor – possibilita uma identificação de como se posicionar estrategicamente em seu setor.

Segundo Novaes (2001, p.184), o conceito de cadeia de valor foi desenvolvido por Porter. O conceito é de muita simplicidade e, por isso, talvez, mostre-se tão importante no contexto econômico-social em que se inserem as empresas, devido à crescente globalização dos negócios e mercados. Para Porter (1989, p.33), “toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar,

entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores [...]”.

A cadeia de valor, sugerida na Figura 6, vislumbra seu desenvolvimento, consoante à escolha estratégica Híbrida de Diferenciação e Custo.



Figura 6 - Cadeia de Valor da empresa

Fonte: Adaptado de Porter, 1998, p. 437-510.

4.3. Cadeia de valor

A análise da cadeia de valor possibilitou detalhar os processos estratégicos que fazem parte da empresa. De acordo com Porter (1998), a realização destas atividades, com um custo menor ou com maior competência do que os concorrentes, proporcionam uma vantagem competitiva. Enquanto as atividades diretas (primárias) respondem pela criação de valor para o cliente, as indiretas (secundárias) permitem a continuidade da prestação de serviços da empresa. Por se tratar de um serviço, as atividades para a garantia da qualidade são essenciais para conquistar a confiança dos clientes mais exigentes. Todas essas atividades estão interligadas e se estendem idealmente às cadeias de valores dos fornecedores, conforme Porter (1998).

As atividades primárias são: (1) Inovação e Tecnologia – Responsável pela gestão e desenvolvimento do *software*, assim como responsável pelas atualizações de *releases*, inovações tecnológicas e personalizações de clientes, garantindo a perenidade da empresa e sua marca; (2) Implantação – Responsável pela implantação do produto no cliente e qualificação dos operadores que utilizarão a mercadoria. Estes apoiam o cliente que estejam aptos a utilizar o produto e a conhecer as funcionalidades de que ele precisa. Será também responsável por deixar a mercadoria em pleno funcionamento no cliente, assim como acompanhá-lo nas primeiras dez horas de utilização; (3) Suporte – Responsável pelo suporte deve estar apto para atender, tirar as dúvidas e dar apoio ao cliente, uma vez desenvolvido, personalizado e implantado, garantindo que ele se sinta seguro ao usar o produto e suas funcionalidades; (4) Qualidade – Responsável por garantir que o produto chegue ao cliente testado, validado, com suas funcionalidades em operação e sem erros. Também deverá fazer um relato que seja acessado pela implantação e suporte antes que este seja disponibilizado para o cliente; (5) Vendas – Responsável pela venda ativa, prospecção, confecção de contratos e levantamento das necessidades dos clientes. Apresenta uma meta para novos clientes e vendas na carteira. São os processos que a empresa utiliza para convencer os clientes a comprarem os seus produtos ou serviços. As fontes de criação de valor aqui são os benefícios que se oferece e o modo como os transmite.

Na Figura 7, é apresentado o ciclo da pré-venda até a entrega e a manutenção do cliente, o que possibilitará à empresa uma minimização dos problemas apresentados quanto à falta de processos na venda, à precificação e ao acompanhamento dos projetos.

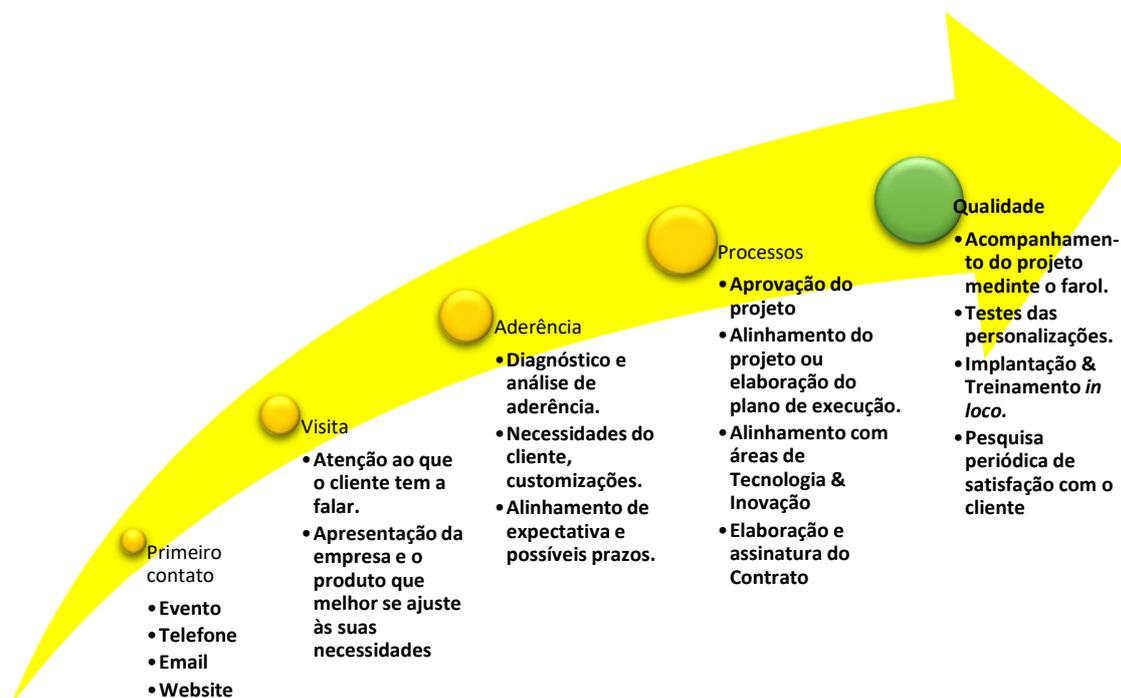


Figura 7 - Processo e entrada de projeto: do ciclo da pré-venda à entrega.

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

As atividades Secundárias são:

- (1) Compras – Responsável por acompanhar se os produtos comprados são apresentados com três orçamentos de empresas diferentes, considerando que atendam aos níveis de qualidade preestabelecidos. A cotação será válida por um ano e será firmado um contrato anual com o fornecedor. Os produtos são entregues e faturados diretamente para os clientes e os fornecedores que oferecem cursos técnicos para o manuseio dos seus produtos serão priorizados. Cabe, ao setor de compras, também entender a necessidade de parceria com fornecedores e viabilizá-las desde que se agregue valor aos *stakeholders*;
- (2) Área Administrativa e Financeira – Responsável pelos recebimentos, pagamentos da empresa e pela comunicação e integração entre as áreas;
- (3) Recursos Humanos – Responsável pela equipe que forma a base administrativa, em contato com a empresa responsável pelos processos de recrutamento, seleção e treinamento. Os processos referentes aos colaboradores formam a linha de frente com o cliente da empresa que são executados pela Gestão de Talentos e estão sob a supervisão da área administrativa;
- (4)

Marketing – Responsável pela gestão do CRM (*Customer Relationship Management*-Gestão do Relacionamento com o Cliente), prospecções iniciais e organização de propagandas, assim como seus estudos para manutenção e gestão da marca no mercado. O Marketing realiza a divulgação e a publicidade dos produtos e serviços pelos eventos patrocinados, revistas, redes sociais e mecanismos de busca, sempre procurando ações direcionadas e evitando os meios de massa que têm um custo muito elevado. Há também um gestor de contas responsável por atender as solicitações de visita dos clientes. Este gestor pode também atuar de forma proativa, acompanhando os eventos patrocinados pelo Marketing. Para o faturamento, será utilizada a cobrança por cartão e boleto bancário; (5) Desenvolvimento e Infraestrutura – Responsável pela estrutura física dos equipamentos, servidores internos, suporte aos clientes quanto às necessidades para que os produtos possam ter plena funcionalidade. A escolha do tipo de equipamento e a estrutura necessária para implantação do *software*, deve ser feita pelo próprio cliente, a partir de um direcionamento técnico da empresa. Os sistemas de apoio que a empresa necessita para manter as operações diárias incluem a gestão geral administrativa, legal, financeira, contábilística, assuntos públicos e de qualidade. Assim, as atividades de Apoio ou Secundárias ganham suas responsabilidades e posicionamento frente aos resultados.

Richers (2000) declara que não basta apenas analisar a cadeia de valor, mas também utilizá-la no desenvolvimento da estratégia da empresa, além de não culpar os fatores externos por um eventual fracasso interno.

A área de “Tecnologia e inovação” desenvolve, descobre, pesquisa, a “Implantação”, recebe, entende e treina o usuário interno, denominado “Suporte” e o externo denominado “Cliente”, sendo conduzida pela área de “Qualidade”, com o propósito de acompanhar o desempenho e a satisfação das funcionalidades e das entregas, as quais se tornam “cases” para “Vendas”, aumentando sua oferta de valor para futuros clientes.

Como decorrência dos estudos até aqui abordados, foi sugerida uma proposta de intervenção e de mudança que visa a apoiar a empresa, mediante processos e projetos que possam contribuir com a diminuição dos problemas identificados e a redução do déficit financeiro da empresa.

5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E MUDANÇA

A fase de diagnóstico permitiu identificar o principal problema da empresa, que diz respeito ao subdimensionamento de horas nos contratos de venda e o desenvolvimento das soluções. É possível, inclusive, realizar uma conexão entre o principal problema identificado e as deficiências e fragilidades demonstradas anteriormente, apresentando a necessidade um projeto que gerencie as demandas e as ofertas da empresa mediante controles internos.

Controles internos são o conjunto de métodos e de ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos (Atkinson, 2000). Desta forma, buscando minimizar os impactos, a proposta de solução para o problema da empresa e o desenvolvimento de um plano de integração de cultura, pessoas e processos no desenvolvimento deste estudo englobam algumas ações fundamentais para o sucesso, como: o engajamento entre as áreas na busca de um único objetivo, e a definição de responsabilidades em todas as fases do projeto.

Outro item que merece atenção, no seu desenvolvimento, é a definição das regras a serem seguidas pela área comercial e, no caso de possíveis exceções, o compartilhamento das decisões em forma de comitê, sempre buscando a saúde financeira e operacional da empresa, sendo que a responsabilidade pelo sucesso ou não de um projeto será de todos.

Tais medidas corroboram para a integração de todas as esferas da empresa. Para coordenar todas as fases do projeto, uma nova área será responsável pela elaboração das propostas e acompanhamento das ações e de seus prazos, mantendo a imparcialidade, a integração e a organização entre as áreas de negócio.

Com as ações e definições do plano de integração da empresa, sugere-se à empresa, na sua atual base de clientes, buscar avaliar a rentabilidade e, caso necessário, negociar com os clientes onde a repactuação dos contratos ou os cancelamentos não existam margens aceitáveis de lucro.

Com relação aos novos clientes, os contratos serão corretamente dimensionados interdisciplinarmente e acompanhados pelo instrumento e processo sugerido, garantindo seu cumprimento, sua formalização, seu prazo e sua rentabilidade.

No Quadro 7, é apresentado um plano de integração de Cultura, processos e pessoas (PCPP), o qual foi desenvolvido a partir do entendimento do problema, da

entrevista com os sócios e do desenvolvimento do Diagrama Lógico. Para tanto, propõe-se a criação do plano (PCPP) de integração em que envolve ações de engajamento, capacitação e *endomarketing* (pessoas), política comercial e visão financeira (resultado), acompanhamento de projetos e processos (PMO/SLA) e também a pesquisa de satisfação.

Quadro 6 - Plano de Integração

Indicador de Projeto	Ação	Como	Responsável Envolvidos	Prazos	Áreas	Custos
1	Projeto de Engajamento: Juntos somos mais!	Com projetos que visem ao entrosamento e entendimento entre as áreas e das áreas. COMPORTAMENTAL	Sócio A	2017 - 2018	Todas	
a	Integração entre as áreas	Com projetos que visem o entrosamento e entendimento entre as áreas e das áreas. COMPORTAMENTAL	Sócio A	Quinzenal	Todas	4 horas quinzenais
b	Geração de Propósito comum	Elevar o nível de consciência das áreas e dos colaboradores. Apontar os riscos e benefícios do presente focando no futuro da organização. Formação de dois times com a diversificação das áreas, onde os times discutirão sobre os projetos em andamento e necessidade de objetivo em comum. Reuniões Mensais. TÉCNICO E COMPORTAMENTAL	Sócio A	Mensal	Todas	4 horas mensais
c	Desenvolvimento do Plano de Cultura Organizacional	Criar Visão, Missão, Valor e disseminar em projetos de aculturação de comportamentos e atitudes. Trabalhar a individualidade dos comportamentos. Fazer um DISC individual, desenhar uma visão de carreira do colaborador e identificar os pontos de convergência entre a cultura e valores individuais. Fazer encontros trimestrais de café da manhã, almoço ou jantar com todos os colaboradores. COMPORTAMENTAL	Sócio A	1 encontro a cada 3 meses.		RS 1.500,00. Janeiro, Abril, Julho, Outubro, Dezembro
2	Definição Política Comercial	Projeto de Alinhamento e Posicionamento	Sócio B	2017 - 2018	Comercial Administrativo	
a	Definição da Política	Definir as regras comerciais. Ter claro as margens, contratos, permissões do que pode e do que não pode.	Sócio B	mai/17	Comercial Administrativo	2 horas semanais por 1 mês.
b	Definição do Público Alvo	Mapeamento dos Distribuidores e distribuição de prospecção e captação por nicho.	Sócio B	mai/17	Comercial Administrativo	2 horas semanais por 1 mês.
c	Definição da Política e preços e margens	Definição de uma tabela auto gerenciável de preços dando autonomia de comercialização para os vendedores.	Sócio B	jun/17	Comercial Administrativo	2 horas semanais por 1 mês.
3	Criação da área de Projeto	Projeto de Governança & Metodologia	Sócio C	jun/17	Suporte Administrativo	30 dias
a	Criar uma Metodologia e gerenciamento dos Projetos.	Contratação de um PMI, que será responsável por gerenciar os status dos projetos assim como suas necessidades. Sinalizando prazos, indicadores e necessidades. Ele gerenciará o FAROL.	Sócio C	jun/17	Suporte Administrativo	30 dias

Continua

Continuação						
4	Política de indicadores	Projeto de Gerenciamento de Performance	Sócio A	junho - julho / 2017	Administrativo Financeiro Comercial Desenvolvimento Suporte	
a	Rentabilidade	Elaborar o custo fixo, variável e margem de contribuição de cada produto. Fazer uma análise da carteira atual com projeção financeira de ganhos para o futuro.	Sócio A	60 dias	Administrativo Financeiro Comercial Desenvolvimento Suporte	1 hora diária
b	Sinalizador de Processos	Identificar no mercado ou desenvolver um gerenciador de processos (FAROL) e etapas de projetos e necessidades da empresa.	Sócio A	60 dias	Administrativo Financeiro Comercial Desenvolvimento Suporte	1 hora diária
c	Avaliação de Desempenho 360°.	Fazer uma avaliação semestral dos colaboradores visando acompanhar a performance, produtividade, engajamento de cada colaborador seguido de um PDI.	Sócio A	semestral	Administrativo Financeiro Comercial Desenvolvimento Suporte	14 horas semestralmente. Julho e Dezembro
5	Capacitação	Projeto de qualificação técnica e Gestão do Conhecimento				
a	Público Interno	Treinamento interno de transferência de conhecimento do produto. Conhecer as especificidades dos produtos da Lyncis e suas funcionalidades.	Sócio C	Diário	Administrativo Financeiro Comercial Desenvolvimento Suporte	30 min diários na chegada. 9:00 às 9:30.
b	Público Externo	Transferência de conhecimentos através de treinamentos presencias e por Web. Quanto mais o cliente conhecer o produto mais satisfação com a Lyncis o cliente terá e teremos um melhor aproveitamento da área de suporte.	Sócio C	Mensal	Administrativo Financeiro Comercial Desenvolvimento Suporte	1x por mês. 1o. Outubro/2017
6	Ações de Endomarketing	Projeto de engajamento	Sócio A	2017 - 2018		
a	Ações de Reconhecimento	Campanhas de funcionário do quartil, com prêmios por metas atingidas.	Sócio A	1 evento a cada 4 meses	Administrativo.	Março, Julho, Novembro
b	Boletim de Comunicação	Criação de um jornal interno informativo que possibilide a integração da comunicação e interação entre as áreas.	Sócio A	mensal	Administrativo Financeiro Comercial Desenvolvimento Suporte	20 min de cada área 1. 1o. Boletim. Setembro/2017
7	Pesquisa de Satisfação do Cliente	Projeto de Fidelização do cliente				
a	Pesquisa de Satisfação do Cliente	Pesquisa semestral para identificar o contentamento do cliente e suas necessidades em busca de melhoria contínua.	Sócio C	Semestral	Vendas e Suporte	12 horas a cada 6 meses.

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

A partir do plano de ação definido, foi construída matriz de avaliação em que cada uma das ações propostas objetivas à clareza dos aspectos de risco, de impacto e de probabilidade.

O Quadro 8 apresenta a Matriz de Avaliação, ilustrando os aspectos de risco, a probabilidade, o impacto e as ações corretivas.

As ações de integração e de engajamento possuem, em geral, risco moderado e alta capacidade de estabelecimento, além de elevado impacto.

No caso das ações, referentes à definição de política comercial, tanto os riscos, quanto a probabilidade e o impacto são considerados elevados.

A criação da área de projeto também apresenta alto risco, impacto e probabilidade.

Para a criação de indicadores, identificaram-se ações com diferentes riscos e impactos, em sua maioria, altos, assim como se observam, nos itens relacionados, às ações de capacitação, ao endomarketing e à pesquisa de satisfação do cliente.

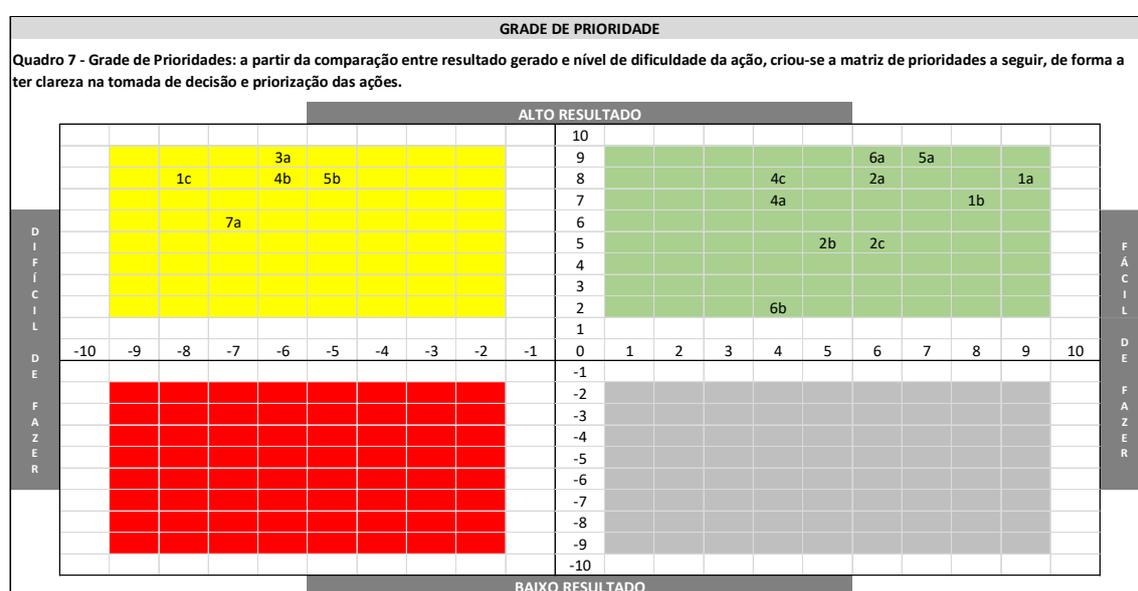
Quadro 7 - Matriz de Avaliação

Matriz de Avaliação					
Indicador de Projeto	Ação	Risco	Probabilidade		Ação Corretiva
			Impacto		
Projeto de Engajamento: Juntos somos mais!					
1a	Integração entre as áreas	Moderado - Atrasos nos projetos podem comprometer agenda reuniões. Não ocorrerem mudanças nas áreas críticas.	alta	alto	Avaliar grau de complexidade do projeto, e prever reuniões pontuais.
1b	Geração de Propósito comum	Moderado - pressão de trabalho compromete as ações de melhoria contínua. Fortalecimento de times, mas continuar disputa entre áreas	alta	alto	Implantar ações de fortalecimento constante do propósito.
1c*	Desenvolvimento do Plano de Cultura Organizacional	Alto - aplicação entre a alta gestão	alta	alto	Propor ações de fortalecimento constante do propósito.
Definição Política Comercial					
2a	Definição da Política	Alto - vícios que podem comprometer a cultura.	alta	alto	Reavaliar o contrato, quando horas não seguem de acordo com cronograma. Reavaliar prêmios na quebra de contrato.
2b	Definição do Público Alvo	Alto	alta	alto	Definir o público-alvo.
2c	Definição da Política e preços e margens	Alto - equipe necessita de amadurecimento para reconhecer a responsabilidade.	moderado	alto	Acompanhar a qualidade de negociação do vendedor de acordo com uma tabela escalonável de descontos.
Criação da área de Projeto					
3a*	Criar uma Metodologia e gerenciamento dos Projetos.	Alto - adequação, pela cultura, para aceitação de consultor externo.	alta	alto	Analisar a metodologia de implantação e adequar à agilidade de prazos de contratos
Política de indicadores					
4a	Rentabilidade	Moderado	alta	alto	Observar variações do mercado externo, oscilação dólar, novos entrantes e analisar concorrentes estabelecidos.
4b*	Sinalizador de Processos	Alto - aquisição ferramenta mercado	moderado	alto	Implantar gradualmete na etapas que ocorram mais sinistros.
4c	Avaliação de Desempenho 360o.	Baixo	alto	alto	Apresentar política clara de PDI, "plano de carreira".
Capacitação					
5a	Público Interno	Alto	alta	alto	Criar provas de certificação nas especificidades dos produtos. Desenvolver radares para ter uma análise crítica de manutenção do funcionário e encaminhar para treinamento no nível adequado e necessário.
5b*	Público Externo	Moderado - agenda dos clientes	alta	alto	Promover capacitações semestrais tendo como obrigatoriedade de 01(um) treinamento anual.
Ações de Endomarketing					
6a	Ações de Reconhecimento	Baixo	alta	alto	Verificar a racionalidade quanto ao nível do consciência do operador e estipular critérios de melhoria.
6b	Boletim de Comunicação	Moderado	alta	moderado	Desenvolver um boletim interativo que trará a comunicação entre todas as partes envolvidas.
Pesquisa de Satisfação do Cliente					
7a*	Pesquisa de Satisfação do Cliente	Moderado	alto	alto	Propor aos funcionários o desafio de criar uma proposta de pesquisa SMART, identificando os principais pontos valorizados dos clientes com relação a entrega e desenvolvimento de acordo com a necessidade e operação do cliente.

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Na Figura 8, apresenta-se a Grade de Prioridades que permite observar quais as ações do plano que apresentam alto resultado e quais são fáceis de fazer. Portanto, em ordem de prioridade, tem-se: (a) ações de reconhecimento, (b) capacitação do público interno, (c) avaliação de desempenho 360°, (d) integração entre as áreas, (e) definição de indicadores de rentabilidade, (f) geração de propósito comum, (g) definição de público e preço na política comercial, e (h) boletim de comunicação.

As ações restantes estão localizadas no quadrante de alto resultado e de difícil implantação: metodologia e gerenciamento de projetos, desenvolvimento do plano de cultura organizacional, sinalizador de projetos, capacitação do público externo e pesquisa de satisfação do cliente.



Nº	NOME DA REUNIÃO
1	1a. Integração entre as áreas
2	1b. Geração de Propósito comum
3	1c. Desenvolvimento do Plano de Cultura Organizacional
4	2a. Desenvolvimento de Política Comercial
5	3a. Criação da área de projeto
6	4a. Política de Indicadores de Rentabilidade
7	4b. Política de Sinalizador de Processos
8	4c. Avaliação de desempenho de 360o.
9	5a. Capacitação do Público Interno
10	5b. Capacitação do Público Externo
11	6a. Ações de Reconhecimento
12	6b. Boletim Semanal de Comunicação
13	7a. Pesquisa de Satisfação do Cliente
14	2b. Definição do público-alvo
15	2c. Definição de Política de Preços e Margens

Figura 8 - Grade de Prioridades

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

A Figura 9 demonstra quais são ações com as melhores relações entre resultado e capacidade de realização.

A proposta de intervenção e mudança é o resultado de um trabalho que visa a diversificar o modelo de negócios da organização pela criação de uma nova estratégia de nível corporativo, definida por Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.154) como uma estratégia que “especifica as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos”, sendo, no caso, a criação de novas frentes de negócios ou unidades de negócios.

Ainda, com relação a Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), eles declaram que a diversificação do negócio colabora na criação de valor e ajuda a compartilhar e transferir as competências da empresa para diferentes produtos e serviços do portfólio da organização.

Para tanto, apresenta-se, na figura 9, uma estratégia com foco na perpetuidade da empresa, com o objetivo de clarificar e intensificar as ações, de acordo com o momento e seus recursos.

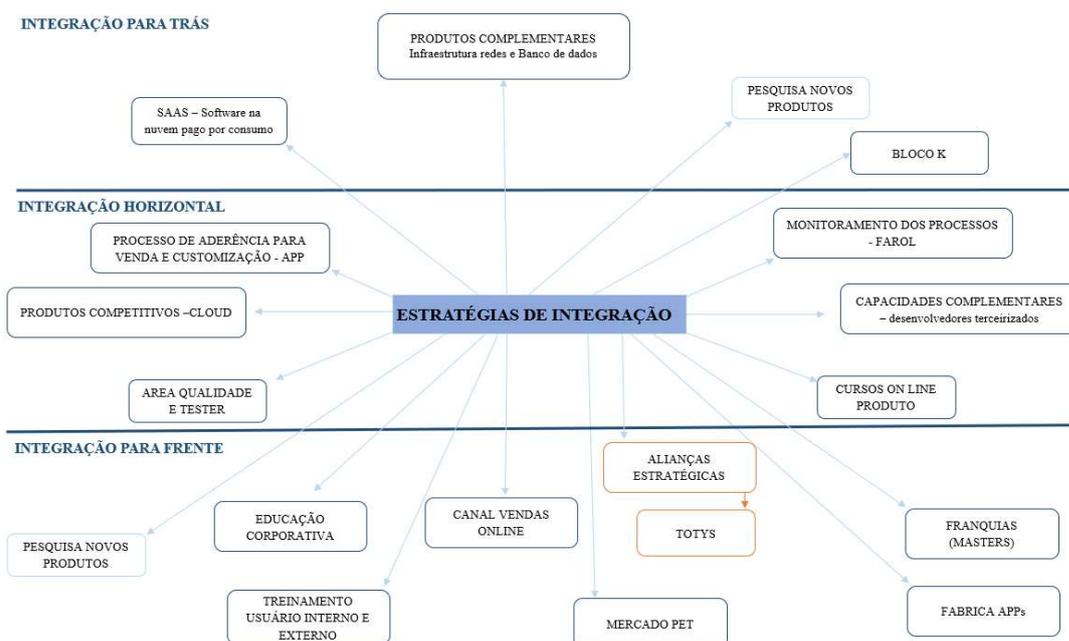


Figura 9 - Estratégias de Integração

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

A intervenção estratégica definida pela gestão da empresa visa a sanar a estagnação de receita e a insatisfação dos sócios. Quanto ao negócio, foi proposto o desenvolvimento da estratégia para além dos produtos e mercados atuais, mas dentro das capacidades atuais e da rede de valor da organização, segundo Johnson *et al.* (2007).

Destarte, dentro da proposta de diversificação relacionada, foi proposta a integração vertical como forma de integração para trás ou para a frente em atividades próximas à rede de valor, sendo destacados os seguintes pontos: (a) a integração para trás: referindo-se ao desenvolvimento de atividades relacionadas com as atuais atividades da empresa, Soluções SaaS - oferta de agilidade e de facilidade para o cliente. O sistema poderá ser acessado de qualquer lugar com conceito *on-line* e em plataforma móvel, infraestrutura redes, Bloco K- atualização fiscal necessária para segmento do varejo, pesquisa novos produtos, oferecendo ao cliente facilidade e vantagem competitiva que geram valor financeiro ao negócio; (b) a integração para a frente: refere-se às atividades relacionadas aos resultados da empresa, que estão à frente no sistema de valor como estratégias a serem desenvolvidas: treinamento e capacitação de usuário externo e de colaborador, diminuindo custos de suporte e de atendimento, Mercado Pet, Franqueadores Masters, Educação Corporativa, canal de vendas *online*, fábrica de aplicativos e roteirização e rastreabilidade.

Como estratégica de diversificação relacionada à integração horizontal, a empresa Infolyn atuará com gerenciamento *cloud* como um produto mais competitivo, desenvolvedores terceirizados, cursos *online*, incremento da área de qualidade e *tester*, explorando mercados em relação às capacidades já consolidadas, ganhando valor e preparando-se frente à competitividade.

Como uma das propostas de intervenção que será abordada, foi sugerido o desenvolvimento de um *dashboard*, que será responsável pelo fluxo e pelo gerenciamento dos projetos das empresas. Cada cliente novo é considerado um novo projeto que gera várias tarefas, as quais poderão ser acompanhadas de *dashboard* que será chamado de “Semáforo”.

5.1 Proposta de solução do problema e plano de ações

A fase de diagnóstico permitiu identificar o principal problema da empresa, que diz respeito ao subdimensionamento de horas nos contratos de venda, desenvolvimento das soluções, atendimento do suporte integrado à implantação. É possível inclusive, realizar uma conexão entre o principal problema identificado, as deficiências e as fragilidades demonstradas anteriormente. Para tal, foi sugerido à empresa a

implementação de um *dashboard* (Infolyn Semáforo: Farol), como proposta de acompanhamento e de solução do problema relatado neste estudo.

Um protótipo das telas e das funcionalidades poderá ser acompanhado no apêndice deste trabalho.

6. SOLUÇÃO ADOTADA

Para promover o engajamento de todos sobre as tarefas, foi implantado o “Farol” que possibilitou à empresa visualizar o andamento dos projetos e, assim, efetuar os acompanhamentos necessários para obter as entregas.

Na tela abaixo, é possível: (1) averiguar, por projeto, as tarefas; (2) visualizar os projetos em atraso por dia; (3) observar a

quantidade de tarefas atrasadas por usuário; (4) fazer anotações rápidas, clicando no grid; (5) avaliar índices de eficiência do projeto; (6) analisar tarefas do tipo Análise de Projeto; (7) verificar tarefas solicitadas pelo Comercial, com observância de que depende de análise do Desenvolvimento; (8) analisar a inadimplência; (9) enviar tarefas para análise do Presidente.

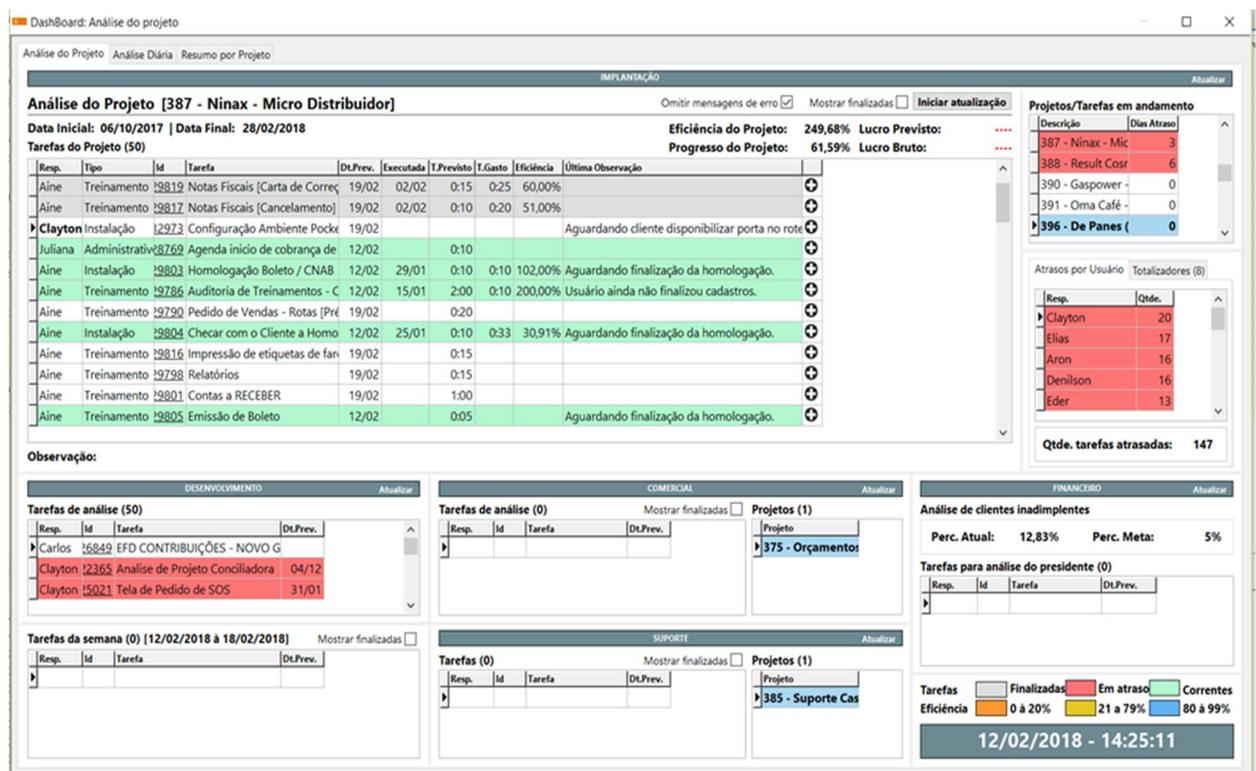


Figura 10 - PrintScreen do Dashboard

Fonte: fornecido pelo Departamento de Desenvolvimento da empresa, 2017

A solução para o gerenciamento dos processos e custos foi idealizada para acontecer em três fases, com dois recursos.

A fase I refere-se à criação de desenvolvimento de um *Dashboard* e um App para aderência que auxiliará a empresa na formatação de custos previstos para pré-venda, venda e customizações.

Foi desenvolvido a partir de uma solução de *software Redmine*, que é um *software* livre, gerenciador de projetos, baseados na *web* e ferramenta de gerenciamento de *bugs*. Este contém calendário e gráficos de Gantt para ajudar na representação visual dos projetos e seus prazos de entrega.

Após a instalação do *software*, este começa ser utilizado através da sua interface WEB, mas ainda se faz necessária uma interface mais prática, por isso a necessidade de uma ferramenta interna para acelerar os lançamentos e as visualizações das tarefas. Para isto, foi desenvolvido o “FAROL, SEMÁFORO”, uma solução para desenvolvimento de interface de uso sobre *Redmine*.

O *dashboard Infolyn Semáforo* foi concebido com a linguagem Delphi, conectado sobre a base MySQL do *Redmine*.

A necessidade foi a de criar uma interface simples para usar com *start* e *stop* das tarefas e visualização de resultados de produtividade.

Os recursos necessários foram: (1) *start* / *stop* das tarefas; (2) análises de resultados; (3) visualização fácil das tarefas por usuário; (4) criação de tarefas para usuários; (5) facilitação da visualização/criação de cronogramas para clientes.

A primeira versão do *dashboard* foi testada no departamento de desenvolvimento, onde o líder da equipe emite o comando de *start* e *stop* das tarefas, obtendo o tempo de trabalho sobre a atividades. Dessa forma, é possível obter a efetividade sobre o tempo previsto versus tempo realizado.

Após conquistar bons resultados, na fase II passou-se a adotar a solução no departamento de implantação, em que era preciso entregar um cronograma ao cliente e validar as datas de entrega a fim de cumprir com o combinado. Nesse departamento, identificou-se a necessidade de criar um *Dashboard* para visualizar os vários Projetos em execução e, assim, identificar quais as tarefas que estavam com alguma dificuldade para serem concluídas no prazo proposto, após a compra de uma TV, que foi instalada num ponto onde todos passam para tomar café. A visualização do nome do colaborador com a

quantidade de tarefas em atraso casou um impacto positivo, pois há uma disputa interna para não ficar com o nome em vermelho exposto a todos.

Após a identificação de várias necessidades, os recursos desenvolvidos foram: (1) interfaces e funcionalidades; (2) *start/stop* das tarefas.

Esse recurso é utilizado no Departamento de Desenvolvimento com os desenvolvedores, onde o líder da equipe faz o controle de tempo das atividades e evita que a tarefa ultrapasse o tempo previsto analisado pelo Analista de Requisitos.

É possível visualizar os desenvolvedores em produção com suas atividades, o tempo previsto e o tempo gasto total, e também pode-se pausar a tarefa e retomá-la em seguida.

Atualmente, é seguido um cronograma de desenvolvimento por mês, onde são alocadas quatro horas de tarefas e é deixado o tempo restante da jornada de trabalho como suporte, que são as tarefas não previstas que chegam pelo Departamento de suporte, necessitando de uma ação rápida dos desenvolvedores.

Por intermédio do recurso da “Análise de efetividade” foram demonstrados os totais de horas trabalhadas, e quando apontado corretamente, demonstra o tempo perdido em correções sobre desenvolvimento errados nas tarefas que hoje são geradores de custo de transação.

O índice que deve ser acompanhado individualmente que apresenta a eficiência do desenvolvedor sobre as tarefas trabalhadas, ou seja, o indicador, é a relação do tempo previsto de trabalho versus o tempo realizado, no momento deste trabalho (06/2017). O valor da efetividade no Departamento de Desenvolvimento estava em 72,55%, considerado baixo pelos sócios, identificando, desta forma, a oportunidade de melhoria.

Para organizar o tempo das pessoas, recursos, entender o tempo de entrega estimado para novos projetos foi criado o recurso para “Agendamento de tarefas”. Este recurso possibilita a visualização para que o usuário enxergue suas tarefas e a situação em que se encontram, ou melhor, abertas ou concluídas, assim como o planejamento da sua semana, ficando mais simples a percepção do que está sendo desenvolvido e do que está pendente ou em atraso.

O recurso sugerido de lançamento rápido de tarefas possibilita a criação de tarefas de forma mais rápida que no *Software Redmine*. A ideia proposta foi de lançar novas tarefas dentro da tarefa principal, pois a tarefa principal pode ter tarefas para serem cumpridas até o seu objetivo final e lançar uma a uma no *Software Redmine*, significando grandes perdas de tempo, pois são vários campos para preenchimento.

Foi desenvolvida uma solução de importação dos arquivos “csv” que é um formato de arquivo de texto que pode ser usado para trocar dados de uma planilha entre aplicativos para elaborar um cronograma rápido junto ao cliente. Neste sentido, é possível importar - de forma padronizada - um cronograma e fazer pequenas mudanças, incluindo ou excluindo tarefas, datas e pessoas, as que executarão as tarefas de forma simples e rápida.

Com o recurso gerado para atualização de cronograma constante, ajustes, notificação de *status* do cronograma de implantação, visualização das tarefas abertas, é possível reordenar e também informar rapidamente ao cliente a sequência das tarefas que serão realizadas, conforme as datas estabelecidas.

Com isto, foi possível que a empresa passasse a ter um gerenciador de projetos que adota uma fila de tarefas, que organiza seus desenvolvedores, que passam a seguir o que foi determinado na pauta. Atualmente, a pauta ainda sofre impacto devido ao alto volume de suporte que a empresa apresenta diariamente. Para cada usuário, são alocadas apenas 4h de tarefas e o restante dessas horas é destinado ao suporte. Quando as horas de suporte são superiores ao tempo destinado para seguir a fila, ocorre o atraso das tarefas e só depois de concluir o suporte é que se retoma a tarefa qual havia sido combinada anteriormente.

Percebe-se que se passou a visualizar o que ocorre dentro da empresa, observando todo o gargalo das execuções das tarefas e também o quanto esses recursos possibilitam preparar a empresa para atender a toda demanda que os clientes solicitam.

Com as visualizações do “tempo estimado e tempo realizado”, consegue-se saber se o executor da tarefa perdeu tempo ou se encontrou algum problema que não foi previsto pelo gerenciador de requisitos, o que montou a tarefa-pai.

É possível também identificar o tempo que cada cliente solicitou de serviços internos durante o período. Dessa maneira, é possível analisar se o cliente está sendo lucrativo diante do valor pago da sua mensalidade e também se o problema gerado pelo sistema/usuário foi ocasionado em tantas horas de suporte, gerando prejuízo nesse intervalo e altos custos de transação.

O *dashboard* está em fase de teste e apresenta solicitação de adequações. A maior solicitação é criar a execução das tarefas conforme a data prevista, ou seja, não poderá executar uma tarefa sendo que a anterior ainda não foi concluída.

Ademais, quando um cliente adia um treinamento, atualmente o adiamento das tarefas seguintes não acontecem de forma tão prática, sendo, portanto, necessário melhorar este recurso.

Isto posto, faz-se necessário um recurso para envio de e-mail, notificando que a tarefa “x” foi concluída e que o usuário executor da tarefa “y” pode dar sequência no projeto disponibilizando o recurso para o cliente.

O processo de cultura de utilização deverá contemplar a visualização no *dashboard* na área comercial com a meta prevista comparada com a realizada, demonstrada por um gráfico, no que tange à integração das áreas. Este processo deverá ocorrer no Departamento de Suporte, comprovando com números de atendimentos versus os atendimentos perdidos.

Mediante a utilização em fase experimental do *dashboard*, a empresa começou a questionar-se não somente sobre os projetos em questão, mas, em especial, acerca de quem eram os projetos e sua importância de risco, ou seja, o que representava aquele projeto para a empresa em escala de rentabilidade.

Com esta constatação, surge a fase II do *dashboard* com o conceito do SLA (*Service Level Agreement*), que significa “Acordo do nível de serviço”, idealizado para afunilar as prioridades, de acordo com o risco de cada projeto para a empresa.

Segundo Keller e Ludwig (2003), o monitoramento e a aplicação do SLA se tornam cada vez mais importantes em um ambiente de serviço da Web, no qual aplicativos e serviços corporativos dependem de serviços que podem ser assinados dinamicamente e sob demanda. Por razões econômicas e práticas, necessita-se de um processo de provisionamento automatizado para o próprio serviço, bem como o sistema de gerenciamento de SLA que mede e monitora os parâmetros de QOS, que significa “Quality of Service” - um índice de verificação da qualidade do serviço que verifica os níveis de serviço acordados e reporta violações às partes autorizadas envolvidas no serviço.

A empresa, neste cenário, incrementa a posição dos projetos e tarefas a uma escala de prioridade para atendimento baseado no *Score Cadastral* - Informações baseada no cadastro do cliente que são determinadas, segundo: (a) seu nicho, (b) sua posição na curva ABC, (c) sua lucratividade, (d) sua possibilidade de ser ou não estratégico para a empresa, (e) sua viabilidade do tempo de contrato, e (f) sua condição de ser ou não cliente da empresa.

O *score* de lançamento no “Semáforo” com a implantação do SLA leva, como resultante, o impacto do projeto para a empresa, considerando: (a) se é importante ou desejado, (b) se gera receita e qual o seu impacto de risco, (c) se gera uma pontuação que será responsável pela ordenação da tarefa, e (d) se seu tempo de ordem alocado é adequado.

Na sequência, foi criada uma fórmula matemática para definir o *score* de prioridade, usando, por base, quanto maior o resultado, maior a prioridade.

A fase III do projeto surge com a necessidade de regular o processo de vendas, pois um dos problemas diagnosticados foi o subdimensionamento deste.

Como fase final deste trabalho, sugeriu-se o desenvolvimento de um auditor para auxiliar no processo de aderência, comparando o que a empresa oferece versus a necessidade de quem busca a solução, a fim de aferir corretamente a necessidade de customizações.

Num primeiro momento, foi sugerido um “app” ou tabela onde fossem inseridas várias perguntas que o consultor técnico de aderência fez aos clientes com a finalidade de obter a maior quantidade de informação possível. Por ser um documento aberto, a ordem das perguntas não estava sendo seguida e também não havia um padrão de preenchimento; então, o documento ficava vago.

Numa segunda versão do auditor de aderência, identificou-se que uma consultoria externa realizava este trabalho de análise no cliente. Observou-se, assim, que a ferramenta *iAuditor* oferece uma padronização nas perguntas e nas respostas, obtendo o resultado da aderência logo após o término e tendo, portanto, um documento bem completo com os dados colhidos no cliente.

A empresa optou por utilizar a versão *free* para fazer um teste e ver se o recurso se adequava à necessidade. Após o período de 1 (um) mês de utilização, foi adquirida a ferramenta no valor de US\$12,00 (doze dólares) por mês, para ser utilizada em *tablet* ou *smartphone* para a coleta das respostas.

Com a aderência em produção, a *Infolyn* Sistemas tem conquistado os seguintes resultados: (a) assertividade nos orçamentos – ao detectar que é necessário customização para atender o cliente, o Departamento de Desenvolvimento recebe uma tarefa de análise que será executada para retornar quantas horas são para desenvolver a customização para atender o cliente; (b) profissionalismo – o cliente ao ser questionado em todas as áreas ele percebe que a empresa a ser contratada detém conhecimento e profissionalismo,

transmitindo, assim, segurança para o fechamento do contrato; (c) rapidez - a implantação do sistema se tornou mais simples, uma vez que a equipe possui, em mão, tudo o que foi instalado no cliente, assegurando-se que a configuração já foi efetuada, causando menos paradas durante o treinamento com o cliente.

Durante o projeto, várias foram as oportunidades encontradas para melhoria dos processos.

Visando à sua perenidade, foi criado um plano para ações futuras que poderão ser implementadas no seu tempo, considerando recursos e necessidades de importância para a empresa.

O quadro 9 sugere ações no tempo, considerando os fatores encontrados no mapa de estratégias de integração e sua posição encontrada a fim de dimensionar recursos, tempo e pessoas, contribuindo para estabilização financeira da empresa.

Quadro 8 - Plano de ações para oportunidades estratégicas futura

5W2H					2H	
5W			5W2H		2H	
O que fazer? (What?)	Por que fazer? (Why?)	Quando inicia - (dia/mês/ano)? (When?)	Quem? (Who?)	Departamento	Como fazer? (How?)	Quando termina (dia/mês/ano)? (How much?)
Ganância do processo Rastreabilidade	Ofertar segurança para o cliente, ele poderá rastrear o caminho, seu produto e otimizar sua rota otimizando custo gerando confiança para o cliente.	01/06/2019		Desenvolvimento	Desenvolver o módulo do Rastreador visando oferta de valor e vantagem competitiva.	01/01/2020
Redução dos custos operacionais	Diminuir os custos de transação possibilitará maior investimento e qualidade interna para o time	01/07/2018		Administrativo / Financeiro	Desenvolver e administrar o Farol: Dashboard para controle e gerenciamento dos processos internos criando vantagem competitiva.	01/12/2018
Desenvolvimento e Aplicabilidade para franquias	Abrir novos mercados se faz necessário para longevidade da empresa.	01/01/2020		Desenvolvimento/ Vendas / Marketing	Adaptar o módulo existente para atender franquias e criar desenvolver novos mercados.	01/01/2022
Meracado Pet	Abrir novos mercados se faz necessário para longevidade da empresa.	01/01/2019		Vendas / Marketing	Adaptar o módulo existente para atender distribuidores de produtos para Pet e desenvolver . novos mercados.	01/01/2022
Roteirizador com parceria com Google Maps	Fazer uma aliança estratégica para gerar ganho para o cliente.	01/06/2019		Desenvolvimento	Desenvolver o módulo do Rastreador visando oferta de valor e vantagem competitiva.	01/06/2020
Qualificação do time	Demonstrar que pessoas certas, no lugar certo. A Universidade corporativa nasce com o objetivo de qualificar o time, todos devem estar aptos a solucionar e ajudar o cliente com eficiência e clareza afir de reduzirmos custos transacionais e aumentamos a satisfação do cliente.	01/01/2018		Suporte / Implantação	Criar a certificação de usuário dos funcionários e dos usuários, para que a Lynxis possa ofertar valor e ganhar vantagem competitiva.	01/01/2025
Alinhamento de cultura e propósito	Mostrar que colaboradores deverão viver “quem somos” e qual possa oferta de valor, viver a cultura trará engajamento, ambiente saudável de trabalho, maior eficiência e engajamento da equipe, maior produtividade e como resultado o cliente satisfeito.	01/07/2018		Administrativo / Financeiro	Criar campanhas de endomarketing e oficinas focadas na inovação organizacional e de posicionamento focada no desenvolvimento do negócio.	01/01/2019
Cultura voltada ao processo e projeto	Fazer mais com menos, este é propósito.	01/03/2018		Administrativo / Financeiro	Criar campanhas de endomarketing focadas na inovação organizacional e de posicionamento focada no desenvolvimento do negócio.	01/03/2020
						Continua

Fonte: elaborado pela autora, 2018.

Continuação

O que fazer? (What?)	Por que fazer? (Why?)	Quando inicia - (dia/mês/ano)? (When?)	Quem? (Who?)	Departamento	Como fazer? (How?)	Quando termina (dia/mês/ano)? (How much?)
Bloco K	<p>Gerar a atualização fiscal necessária para segmento do varejo. Oferecer ao cliente facilidade e vantagem competitiva.</p>	01/01/2018		Desenvolvimento	<p>Buscar uma estratégia de cooperação visando: •obter tecnologia, •Capacidade de produção •Acessar mercados específicos •Reduzir risco financeiro ou político •Obter vantagem competitiva proporcionando desenvolvimento do negócio.</p>	01/07/2018
Implementação área Qualidade	<p>Garantir que a cadeia de valor seja vivida. Entregar o produto com qualidade, funcionalidade garantindo a satisfação do cliente.</p>	01/01/2018		Desenvolvimento	<p>Criar a área de controle e qualidade dos processos garantindo a entrega e satisfação do cliente, minimizando retrabalhos e conflitos ofertando valor para o cliente.</p>	01/04/2018
Mailing digital Mídias Sociais	<p>Estreitar a comunicação e relacionamento com o cliente e aumentar a visibilidade e posicionamento da empresa.</p>	01/02/2018		Vendas / Marketing	<p>Criar um processo de comunicação direta com o cliente facilitando informações do sistema e da empresa aproximando o cliente dos processos visando ofertar valor para o cliente.</p>	01/12/2018
Alianças estratégicas	<p>Promover para desenvolvimento, espaço e gerenciamento da nuvem, google maps. Buscar parceiros que gerem valor para o produto e para a empresa.</p>	01/01/2019		Conselho/ Desenvolvimento	<p>Buscar uma estratégia de cooperação visando: •obter tecnologia, •Capacidade de produção •Acessar mercados específicos •Reduzir risco financeiro ou político •Obter vantagem competitiva proporcionando desenvolvimento do negócio.</p>	01/12/2025

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dedicado a melhorar a eficiência da gestão, este projeto visa à contribuição para que a empresa entre em uma rota de desenvolvimento contínuo e ordenado por senso de importância, tendo em vista a melhoria da produtividade de modo a ampliar as condições para a criação de valor do negócio.

Será possível apresentar alternativas para gerenciar o processamento e acompanhar as etapas das informações disponíveis no setor de suporte técnico, comercial, desenvolvimento e implantação. Estes são os responsáveis por novos projetos e pela manutenção dos clientes ativos em carteira que, por meio de soluções tecnológicas, viabilizam o processo e o gerenciamento das informações, dos custos e das transações, a fim de sistematizá-los. Como resultado, espera-se tornar a empresa um ambiente de negócio previsível.

Em um cenário cada vez mais competitivo, a empresa necessita ter a mudança de foco como premissa e pensar em novas oportunidades, direcionando suas estratégias para um cenário de oceano azul. Este cenário se distingue dos ambientes turbulentos de competição mediante espaços inexplorados pelos concorrentes, e não somente por preço como estratégia de diferenciação e por concorrer com produtos similares.

Na empresa, este projeto direciona o desenvolvimento do negócio a partir da solução de um problema, entendendo a necessidade de se ter uma estratégia no nível de negócios como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações. A empresa deverá utilizar essa estratégia de forma constante para obter vantagem competitiva, explorando as competências essenciais em mercados de produtos específicos.

Como próximos passos, será sugerida uma proposta de intervenção e de mudança, a partir do gerenciamento total dos projetos, em que estes possam ser acompanhados numa linha do tempo, pessoas, demandas, tempo de execução das tarefas, riscos e prioridades, desde a intenção de compra, em que será sugerida a análise de aderência, a qual possibilitará o custeio real do produto e de sua rentabilidade final até a entrega para o cliente.

É necessária a intervenção para solução do problema do gerenciamento de processos integrados à tecnologia, utilizando-se, como recursos para apresentação e explanação, gráficos, cronogramas para implantação, fluxogramas, texto, plano de ações, avaliação para acompanhamento da efetividade do projeto, apresentando considerações

finais e contribuições, a fim de garantir uma visão de futuro que favoreça o desenvolvimento da empresa.

Em um cenário cada vez mais competitivo, as empresas necessitam: (a) ter – como premissa – a mudança de foco; (2) parar de olhar para a concorrência; (3) pensar em novas oportunidades; (4) direcionar suas estratégias para um cenário de oceano azul que as distinguem dos ambientes turbulentos de competição, não somente por preço, como estratégia de diferenciação e nem por concorrer com produtos similares, mas sim também por espaço inexplorado pelos concorrentes.

Segundo Hitt *et al.* (2008), uma estratégia no nível corporativo: (a) especifica as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva, selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos; (b) ressalta que o poder de mercado existe quando uma empresa consegue vender seus produtos acima do nível competitivo definido, ou (c) reduz os custos de suas atividades primárias e de suporte abaixo do nível competitivo, ou ambos.

As estratégias propostas, neste plano, criam: (a) conjunto de ações e decisões baseadas em análises, utilizando diferentes ferramentas de gestão, que vão conduzir a empresa a novos produtos e mercados, (b) estratégias que agregam valor aos produtos, e (c) serviços como diferencial competitivo, ao mesmo tempo, cuidando para produzir produtos mais baratos e tecnologicamente inovadores, agregando atributos e qualidades que atendam aos anseios dos clientes, promovendo a excelência nos processos internos, incentivando a criatividade e a inovação da equipe, mediante a capacitação e a disseminação do conhecimento.

Conclui-se este projeto, que tem por foco o desenvolvimento de negócios da *Infolyn*, entendendo que a empresa deverá utilizar – de forma constante – um comportamento sistemático de reflexão e atitude dedicados a obter e sustentar vantagem competitiva, explorando as competências essenciais em mercados de produtos específicos. Nesse sentido, recomenda-se um ciclo de observação e análise voltadas às cinco estratégias no nível de negócios: (1) liderança em custos, (2) diferenciação, (3) liderança em custos focalizada, (4) diferenciação focada e integrada de liderança em custos ou diferenciação, (5) cadeia de valor (Hitt *et al.*, 2008).

Considera-se que o presente trabalho caracteriza um exemplo de integração entre elementos presentes no universo acadêmico e os que se apresentam no ambiente de negócios. Tal dinâmica possui o potencial de replicação em situações vivenciadas por

empresas de setores diversos de atividade, em que se revele a necessidade de lidar com problemas e oportunidades assemelhadas às aqui abordadas. Aspectos comuns, tais como a complexidade enfrentada face às condições determinadas pelo comportamento das pessoas, que, quando questionadas quanto à efetividade de sua atuação profissional, podem oferecer resistência à mudança, ou por possíveis obstáculos de comunicação e acesso a informações, dentre outros fatores.

A identificação e a promoção de mecanismos destinados à integração de recursos, tecnologia, capacidades, processos, decisões e elementos estruturais para o aproveitamento de oportunidades, com inovação, extrapola fronteiras de um negócio específico, estendendo benefícios potenciais à comunidade em que ele se processa. De acordo com Porter e Kramer (2009), o desenvolvimento econômico e social é diretamente afetado pela prosperidade dos negócios que atendem às necessidades dos integrantes da comunidade em que eles se desenrolam.

Estimular a eficiência e a eficácia de um negócio, por meio de redução de custos, otimização do uso de recursos e fortalecimento da viabilidade econômico-financeira, resulta em benefícios ao consumidor, ao proporcionar a oferta de bens e serviços que satisfazem suas necessidades e desejos, contribuindo para sua qualidade de vida.

Tem-se a consciência de que o presente trabalho não esgotou as possibilidades de outras análises e proposições de soluções de problemas e aproveitamento de oportunidades, de modo que se entende como recomendável continuar e aprofundar futuros trabalhos na empresa focalizada, tornando os benefícios acima considerados cada vez mais amplos.

BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS

- Abes. (2017). Recuperado de <<http://www.abessoftware.com.br/dados-do-setor/estudo-2016--dados-2015>>.
- Acacia. Sítio da organização. (2018). Recuperado de <<http://acaciasolucoes.com.br>>. Acesso em: 10/11/2017.
- Atkinson, A. A., Banker, R. D.; Kaplan, R. S., & Young, S. M. (2000). *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Ed. Pearson Prentice-Hall.
- Fiani, R. (2011). *Cooperação e conflito: instituições e desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Elsevier, pp. 62-105.
- Foco na Mensuração. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. Recuperado de <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3800>>
- Gamarra, J. E. T., & Zawislak, P. A. (2011). Capacidade transacional: o elo perdido da inovação. In: *Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica-ALTEC*. XIV.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. Thomson Learning, 2ª edição. São Paulo - SP.
- Ishikawa, K. (1993). Controle de qualidade total à maneira japonesa. In: *Controle de qualidade total à maneira japonesa*. RJ. 221p
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2007). *Explorando a estratégia corporativa: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson educativo.
- Johnson, M. W., Kagermann, H., & Christensen, C. M. (2015, maio). Reinvente seu modelo de negócios. *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://hbrbr.uol.com.br/reinvente-seu-modelo-de-negocios/> >. Acesso em 1/dez/2016.
- Kalakota, R., & Robinson, M. (2001) *E-business: Estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital*. 2. ed. Bookman.

Keller, A., & Ludwig, H. (2003). O framework WSLA: Especificando e monitorando acordos de nível de serviço para serviços da web. *Revista de Rede e Gestão de Sistemas*, v. 11, n. 1, pp. 57-81.

Kim, W. C., & Mauborgne R. (2005). *A estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2000). *Administração de Marketing*. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Liautaud, B. (2000). “*E-Business Intelligence: Turning Information into Knowledge into Profit*”, McGraw-Hill.

Lopes, F. D., & Baldi, M. (2005). Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos: proposição de um modelo de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 2, pp. 81-101.

Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. São Paulo: Editora Mackenzie.

Marins, L. M. (2007, maio). Da teoria da firma à gestão da inovação tecnológica. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 6, n. 1.

NOVAES, A. G (2001). Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, operações e planejamento. Rio de Janeiro: Campos.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2001). *Business model generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.

Pcsist. Sítio da organização. (2018). Recuperado de <<http://pcsist.com.br/institucional/sobre-a-pc-sistemas>>. Acesso em: 28/05/2018.

Petrini, M., Freitas, M. T., & Pozzebon, M. (2006). Inteligência de negócios ou inteligência competitiva? noivo neurótico, noiva nervosa. *Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, v. 30. Salvador - BA. pp.16.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2009). Estratégia e Sociedade: o vínculo entre vantagem competitiva e responsabilidade social nas empresas. In: Porter, M. E. *Competição*. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, pp. 437-510.

Porter, M. E. (1998). *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus.

Richers, R. (2000). *Marketing: uma visão brasileira*. São Paulo: Negócios.

Sarto, V. H. R., & De Almeida, L. T. (2015). A teoria de custos de transação: uma análise a partir das críticas evolucionistas. *Revista Iniciativa Econômica*, v. 2, n. 1. pp25

A Shervani, Gary, F, & Goutam, C. (2007). *Strategic Management Journal*. Volume 28, Issue 6, pp: 563-662.

Silva, A. A., & Brito, E. P. Z. (2013). Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 14, n. 1. pp176.

Simon, H. A. (1957). *Models of man: social and rational; mathematical essays on rational human behavior in society setting*. J. Wiley and Sons.

Softmovel. (2018). Sítio da organização. Recuperado de <<http://siva01.cloudapp.net/Default.aspx?id=softmovel&site=softmovel.com.br&newsName=Quemsomos>>. Acesso em: 28/05/2018.

Vergara, S. C. (2000). Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 5, p. 181-188.

Weiss, A. E. (2011). *Key business solutions: essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know*. Edinburgh Gate: Pearson Education.

Williamson, O. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Ann Harbor, v. 36, pp. 269-296.

Williamson, O. (1993) Transaction Cost Economics and Organization Theory. *Journal of Industrial and Corporate Change*, 2: 107-156.

Wmc. Sítio da organização. (2018). Recuperado de<<http://www.wmcsistemas.com.br/site/>>. Acesso em: 28/05/2018.

Zylberztajn, D. (1995). *Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. 241f. Dissertação (Livre Docência em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo.

ANEXOS

Protótipo: Dashboard: SEMÁFORO: “FAROL”

Anexo 1 – Tela de eficiência

Objetivo: Apresentar a eficiência e rentabilidade dos projetos comparando o que foi previsto, orçado versus o que realizado.

Análise do DIA: 21/07/2017

Eficiência: 101%

Rentabilidade: 60%

Projeto	Responsável	Tipo Tarefa	Tarefa	Executada	Tempo Previsto	Tempo Gasto	Eficiência	Ultima observação
NOVO CLIENTE 1	Elias	Aderencia	Chegada do cliente para a Implantação	21/07/2017	0:30:00	0:40:00	75%	Atraso devido ao transito ate o cliente
NOVO CLIENTE 1	Elias	Aderencia	Cadastro do cliente no RedMine	21/07/2017	0:05:00	0:15:00	33%	Problemas no acesso ao sistema Redmine
NOVO CLIENTE 1	Elias	Aderencia	Abertura de tarefa de acompanhamento no RedMine	21/07/2017	0:10:00	0:10:00	100%	
NOVO CLIENTE 4	Icaro	Treinamento	Cadastro de Clientes	21/07/2017	0:20:00	0:20:00	100%	
NOVO CLIENTE 4	Icaro	Treinamento	Cadastro de Produtos		0:10:00			
NOVO CLIENTE 4	Icaro	Treinamento	Faturamento		2:00:00			
NOVO CLIENTE 6	Elias	Aderencia	Aderência com Cliente	21/07/2017	2:00:00	1:30:00	125%	
NOVO CLIENTE 8	Elias	Aderencia	Documentação da Aderência		1:50:00			
NOVO CLIENTE 9	Elias	Aderencia	Análise das necessidades / Disponibilidades		1:30:00			

Fonte: fornecido pelo Departamento de Desenvolvimento da empresa, 2018

Anexo 02 – A tela apresenta a visualização em cores

Objetivo: Apresentar um índice de eficiência sobre as tarefas planejadas, com isto identificando um percentual de rentabilidade.

Quando tarefa realizada, o registro verde, indicando boa eficiência; o registro laranja, indicando alerta na eficiência, e o registro vermelho, indicando problemas ao executar a tarefa.

Análise do Projeto [NOVO CLIENTE 6]

Data Inicial: 01/07/2017 | Data Final: 15/08/2017

Eficiência do Projeto: 80%

Rentabilidade: 35%

Lista de Projetos

Projeto	Dias Atras.
NOVO CLIENTE 1	0
NOVO CLIENTE 2	0
NOVO CLIENTE 3	0
NOVO CLIENTE 4	10
NOVO CLIENTE 5	5
NOVO CLIENTE 6	2
NOVO CLIENTE 7	0
NOVO CLIENTE 8	0
NOVO CLIENTE 9	0
NOVO CLIENTE 10	1

Tarefas do Projeto

Responsável	Tipo Tarefa	Tarefa	Data Prevista	Executada em	Tempo Previsto	Tempo Gasto	Eficiência	Última observação
Elias	Aderencia	Chegada do cliente para a Implantação	01/07/2017	01/07/2017	0:30:00	0:40:00	75%	Atraso devido ao transito ate o cliente
Elias	Aderencia	Cadastro do cliente no RedMine	02/07/2017	02/07/2017	0:05:00	0:15:00	33%	Problemas no acesso ao sistema Redmine
Elias	Aderencia	Abertura de tarefa de acompanhamento	03/07/2017	03/07/2017	0:10:00	0:10:00	100%	
Elias	Aderencia	Envio de email de boas vindas	04/07/2017	04/07/2017	0:20:00	0:20:00	100%	
Elias	Aderencia	Agendamento de data para aderencia	05/07/2017	05/07/2017	0:10:00	0:10:00	100%	
Elias	Aderencia	Estudo prévio do cliente	06/07/2017	06/07/2017	2:00:00	2:00:00	100%	
Elias	Aderencia	Aderência com Cliente	07/07/2017	07/07/2017	12:00:00	12:00:00	100%	
Elias	Aderencia	Documentação da Aderência	08/07/2017	08/07/2017	4:00:00	4:00:00	100%	
Elias	Aderencia	Análise das necessidades /	09/07/2017	09/07/2017	3:00:00	2:30:00	120%	Cliente aceitou bem os recursos do sistema, não teve impactos
Elias	Aderencia	Abertura de tarefas ao Desenvolvimento	10/07/2017	10/07/2017	1:00:00	1:00:00	100%	
Kadu	Análise	Distribuição das tarefas	11/07/2017	11/07/2017	0:20:00	0:20:00	100%	
Desenv.	Análise	Análise da complexidade	12/07/2017	12/07/2017	8:00:00	7:00:00	114%	
Diretores	Análise	Análise de Viabilidade de	13/07/2017	13/07/2017	3:00:00	3:00:00	100%	
Diretores	Análise	Parecer de Aceite / Recusa	14/07/2017	14/07/2017	1:00:00	1:00:00	100%	
Desenv.	Análise	Análise de desenvolvimento	15/07/2017	15/07/2017	50:00:00	60:00:00	83%	
Desenv.	Análise	Levantamento de horas de	16/07/2017	16/07/2017	3:00:00	3:00:00	100%	
Desenv.	Análise	Levantamento de estimativa de entrega	17/07/2017	17/07/2017	3:00:00	3:00:00	100%	
Elias	Aderencia	Análise do Levantamento do	18/07/2017	18/07/2017	2:00:00	2:00:00	100%	
Elias	Aderencia	Elaboração relatório de Aderência	19/07/2017	19/07/2017	5:00:00	5:00:00	100%	
Elias	Aderencia	Disponibilizar Relatório de Aderencia ao	20/07/2017	20/07/2017	0:30:00	0:30:00	100%	
Almir	Comercial	Análise do Relatório de Aderencia	21/07/2017		1:00:00			Cliente desmarcou a visita e não deu a nova data para reunião
Almir	Comercial	Reformulação de Proposta	22/07/2017		2:30:00			Aguardando nova data da reunião
Almir	Comercial	Reenvio de proposta ao Cliente, com	23/07/2017		0:20:00			
Almir	Comercial	Confirmação de Aceite do Cliente	24/07/2017		1:00:00			
Juliana	Administrativo	Elaboração de Contrato	25/07/2017		3:00:00			
Juliana	Administrativo	Disponibilizar Contrato ao Comercial	26/07/2017		1:00:00			

Fonte: fornecido pelo Departamento de Desenvolvimento da empresa, 2018

Anexo 03 – Tela de visualização alternada

Objetivo: Demonstrar a visualização, alternando automaticamente entre os projetos minuto a minuto, de forma alternada, dinâmica:

- dos projetos em andamento (quadro à esquerda);
- das tarefas agendadas para o projeto (Fluxo, Treinamento, Desenvolvimento e etc.);
- da Eficiência do Projeto, seguindo o tempo previsto x tempo realizado, onde estaremos pintando de verde, amarelo e vermelho, conforme valores definidos para meta;
- da Rentabilidade do Projeto, seguindo uma metodologia para custo do projeto “x” valor de venda do projeto, onde estaremos pintando de verde, amarelo e vermelho, conforme valores definidos para meta.

Resumo por Projeto

Eficiência Geral: 70%

Rentabilidade Geral: 40%

Projeto	Data Inicial	Data Final	Dias em Atraso	Tempo Previsto Total	Tempo Previsto Até Data	Tempo Gasto	Eficiência	Rentabilidade
NOVO CLIENTE 1	01/07/2017	30/09/2017	2	53:00:00	1:30:00	0:55:00	164%	60%
NOVO CLIENTE 2	01/07/2017	31/10/2017	0	53:00:00	4:00:00	4:25:00	91%	55%
NOVO CLIENTE 3	01/07/2017	31/10/2017	10	53:00:00	30:00:00	45:00:00	67%	20%
NOVO CLIENTE 4	01/07/2017	31/10/2017	0	53:00:00	4:00:00	4:25:00	100%	55%
NOVO CLIENTE 5	01/07/2017	31/10/2017	0	53:00:00	4:00:00	4:25:00	100%	55%
NOVO CLIENTE 6	01/07/2017	31/10/2017	15	53:00:00	53:00:00	60:00:00	80%	-10%
NOVO CLIENTE 7	01/07/2017	31/10/2017	0	53:00:00				
NOVO CLIENTE 8	01/07/2017	31/10/2017	0	53:00:00				
NOVO CLIENTE 9	01/07/2017	31/10/2017	0	53:00:00	4:00:00	4:25:00	100%	55%
NOVO CLIENTE 10	01/07/2017	31/10/2017	0	53:00:00				

Fonte: fornecido pelo Departamento de Desenvolvimento da empresa, 2018

Anexo 04 – Tela do *Redmine* 1

Objetivo: Integração do Semáforo com o *Redmine* Nesta tela, é possível criar tarefas de forma mais rápida que no *Software Redmine*. A ideia proposta é lançar novas tarefas dentro da tarefa principal, pois a tarefa principal pode ter tarefas para serem cumpridas até o seu objetivo final e lançar uma a uma no *Software Redmine*, acarreta grandes perdas de tempo, pois são vários campos para preenchimento.

Fonte: fornecido pelo Departamento de Desenvolvimento da empresa, 2018

Anexo 05 – Tela do *Redmine Web*

Objetivo: Esta tela é de lançamento de uma tarefa através do *Software Web Redmine*.

Fonte: fornecido pelo Departamento de Desenvolvimento da empresa, 2018

Para facilitar a visualização do usuário, a janela apresenta as tarefas na situação “Aberta de toda a semana”. Assim, fica mais simples a visualização do que estará sendo desenvolvido e também o que está pendente (tarefa em atraso), apresentando o agendamento das tarefas no tempo.

É possível criar tarefas de forma mais rápida que no *Software Redmine*. A ideia proposta é lançar novas tarefas dentro da tarefa principal, pois a tarefa principal pode ter tarefas para serem cumpridas até o seu objetivo final e lançar uma a uma no *Software Redmine*, o que acarreta grandes perdas de tempo, pois são vários campos para preenchimento.

Anexo 06 – Tela do *Redmine*

The screenshot shows the 'Agendamento de Tarefa de Desenvolvimento' form in Redmine. It includes fields for Project (z.Desenvolvimento 02.2018), Type (Error), Category (Geral), Version (Fevereiro Sprint 3), Ticket (208007), Priority (Normal), Client (CASA DE CARNES BOI FORTE LOJA 03 SBO CENTR...), and Resource (ERP.GESTAO). The main description is 'Diferença entre ABC de vendas e Fechamento PDV'. Below the form is a table of sub-tasks:

Tarefa	Tipo	Assunto	Usuário	Data	Estimado
	Apointamento	Exemplo de lançamento rapido	clayton.lete	12/02/2018	1,5

Fonte: fornecido pelo Departamento de Desenvolvimento da empresa, 2018

Anexo 07 – Tela do *Redmine*

Objetivo: Apresentação da tela de lançamento de uma tarefa através do *Software Web Redmine*.

The screenshot shows the 'Editar' (Edit) form for a task in Redmine. It includes fields for Project (z.Desenvolvimento 02.2018), Type (Error), Title (Diferença entre ABC de vendas e Fechamento PDV), Description (with an 'Editar' link), Situation (Nova), Assigned to (DouglasT Tarefa Principal), Category (Geral), Version (Fevereiro Sprint 3), Ticket (208007), Client (CASA DE CARNES BOI FORTE LOJA 03 SBO CENTRO...), Generate receipt? (NÃO), Checklist, Time spent (Tempo gasto) in hours, Activity (Atividade Padrão), and a rich text editor for notes. The form also shows 'Tarefa pai' (Parent task) and 'Tempo estimado' (Estimated time) as 0.0 hours.

Fonte: fornecido pelo Departamento de Desenvolvimento da empresa, 2018

Anexo 08– Tela do *Redmine*

Objetivo: Apresentar o controle para Atualização do Cronograma, ajustes e notificação de *status* do cronograma de implantação. Com a visualização das tarefas abertas, é possível reordenar e também informar rapidamente ao cliente a sequência das tarefas que serão realizadas, conforme as datas combinadas.

Cronograma do Projeto

Análise do Projeto **CÁRAMEL ATACADISTA (1799) - Micro Distrib** Mostrar finalizadas

Data Inicial: 08/01/2018 | Data Final: 08/03/2018

Tarefas do Projeto Eficiência do Projeto: 498,03%
Progresso do Projeto: 27,66%

Ordem	Responsável	Tipo	Id	Tarefa	Início	Dt.Prev.	Executada	T.Previsto	T.Gasto	Eficiência	Última Observação
12857	Elias Celis	Aderência	2240	Análise das necessidades / Dis		09/01	12/01	3:00	3:00	100,00%	
12856	Camila Caroni	Administrativa	2256	Arquivamento do Contrato		31/01		0:20			
1	Aine Forti	Treinamento	2530	Plano de contas / Centro de C				0:30			
2	Elias Celis	Aderência	2236	Recebimento de arquivos (Do		14/02		0:10			
3	Elias Celis	Aderência	2237	Validação de arquivos enviad		14/02		0:20			
4	Elias Celis	Aderência	2243	Análise de levantamentos do		14/02		1:00			
5	Elias Celis	Aderência	2244	Elaboração relatório de Aderê		14/02		4:00			
6	Elias Celis	Aderência	2245	Disponibilizar Relatório de Ad		14/02		0:20			
7	Elias Celis	Aderência	2250	Adendo na Aderência (Retorn		14/02		0:30			
8	Juliana Godoy	Administrativa	2259	Faturamento		14/02		0:30			
9	Juliana Godoy	Administrativa	2260	Liberação de Licença		14/02		1:00			
10	Juliana Godoy	Administrativa	2261	Envio da licença à implantaçã		14/02		0:05			
11	Elias Celis	Implantação	2262	Solicitar Desenvolvidos / f		14/02		0:10			
12	Elias Celis	Implantação	2263	Efetua checklist de requisitos		14/02		0:30			
13	Elias Celis	Implantação	2264	Elabora cronograma		14/02		0:30			
14	Elias Celis	Implantação	2265	Envia Cronograma ao Cliente		14/02		0:05			
15	Elias Celis	Implantação	2266	Confirma cronograma com In		14/02		0:05			
16	Elias Celis	Implantação	2267	Confirma cronograma com Ac		14/02		0:05			
17	Juliana Godoy	Administrativa	2268	Agenda início de cobrança de		14/02		0:10			

Observação:
Ctrl + Seta pra cima = Move a tarefa para cima
Ctrl + Seta pra baixo = Move a tarefa para baixo

Tarefa finalizadas Eficiência de 0 à 20%
 Tarefa em atraso Eficiência de 21 a 79%
 Tarefas correntes Eficiência de 80 à 99%

Fonte: fornecido pelo Departamento de Desenvolvimento da empresa, 2018

Anexo 09 – Tela do *Redmine*

Objetivo: Tela-piloto do SLA que permite lançar o nicho do cliente, a posição que ele está na curva ABC, o impacto financeiro, o tempo de contrato, se ele está ou não em implantação que resultará em um “score cadastral”, ou seja, uma pontuação, ou seja, que posição o projeto está na fila do FAROL.

1 - Score Cadastral - Informações baseada no cadastro do Cliente						
1.1.Nicho	1.2.Posição na Curva ABC	1.3.Financeiro (Lucratividade). Qual o impacto.	1.4.O Quanto esse cliente é estratégico para a Lyncis.	1.5.Tempo de Contrato. Quantos meses é cliente da Lyncis	1.6.Em Implantação	Score Cadastral
100-Distribuidor			1-Menos Estratégico	1 ponto por mês	SIM -> 300 pts	
		Quanto maior a lucratividade, maior o impacto. Atualmente estamos usando a mesma posição da curva ABC.				
50-Varejo	Posição crescente na curva ABC		100-Mais Estratégico		NÃO-> 0 pts	
25-Outros						

Fonte: fornecido pelo Departamento de Desenvolvimento da empresa, 2018

O *Score* Cadastral é atualizado 1 vez por mês.

Anexo 10 – Score do Semáforo

Objetivo: Apresentar o score do Semáforo - Lançamento feito no Semáforo considerando:

- 2.1. Importante ou Desejado.
- 2.2. Geração de Receita.
- 2.3. Tipo de Tarefa.
- 2.4. Impacto no Operacional.
- 2.5. Fator Sócio.
- 2.6. Dias de criação da tarefa.
- 2.7. Pontuação extra para Data Prevista.

2.Score Semáforo - Lançamento feito no Semáforo						
2.1.Importante ou Desejado	2.2.Gera Receita	2.3.Tipo de Tarefa	2.4. Impacto no Operacional	2.5. Fator Sócio	2.6.Dias de criação da tarefa	2.7.Pontuação Extra para data prevista
100 Importante	Sim -> 200pts	3 - suporte -> 150	010 Não afeta o trabalho	liberado um campo numérico para colocar qualquer número.	1 ponto por dia	Quando atrasado ganha 1500 pts
070 Desejado (Necessário)	Não -> 0pts	47 - New -> 50	070 Afeta o Trabalho de um usuário, mas tem contingência			Senão, quando a tarefa faltar 30 dias para entrega...efetua o cálculo para ganhar pontos diariamente 1000 - (diferença em dias (Data Prevista - Data Atual) * 33)
025 Desejado (Não Necessário)		48 - Error -> 100	100 Afeta o trabalho de um departamento, mas tem contingência			
		53 - Apontamento -> 25	150 Afeta todo o negócio, mas tem contingência			
		78 - Análise de Produto -> 110	200 Afeta o trabalho de um usuário, sem contingência			
		82 - New Return -> 82	300 Afeta o trabalho de um departamento, sem contingência			
		83 - Error.Return -> 120	400 Afeta todo o negócio sem contingência			

Fonte: fornecido pelo Departamento de Desenvolvimento da empresa, 2018

Anexo 11 – Tela de lançamento e acompanhamento de tarefas – SLA

Objetivo: Apresentar de forma dinâmica e visual ao usuário seus projetos e prioridades por cliente.

The screenshot displays a task management interface with a sidebar on the left showing a list of tasks with columns for 'Tarefa', 'Títulos', 'Score', and 'Ticket'. The main area is divided into three panels, each representing a user's task list:

- Leonardo Moscardo:** Shows a task with 'Tempo Previsto 1:00' and 'Tempo Gasto 4:13'. A warning icon and text state 'Estou atrasado alguém me ajuda?'.
- Denilson Araujo:** Shows a task with 'Tempo Previsto 1:00' and 'Tempo Gasto 0:00'.
- Carlos Souza:** Shows a task with the status 'Almoçando'.

Each panel contains a table with columns for 'Seq.', 'Data', 'T.Pai', 'Tarefa', and 'Título T. Pai'. The tasks listed include various administrative and technical tasks such as 'Criar documentação projeto de Co...', 'Falha ao referenciar nota fiscal', 'Tela de Resumo Financeiro', 'Manifesto fiscal/Recebimento c...', 'Melhoria - Estoque pronta entr...', 'Itens duplicados no pedido de...', 'Rastrear pelo sistema LOI...', 'Impossível gerar relatório [L-F]', 'Segregação de títulos', 'Solicitação bloqueio na alteraç...', 'Dados adicionais sai impresso i...

Fonte: fornecido pelo Departamento de Desenvolvimento da empresa, 2018

Anexo 12 – Tela de Lançamento de tarefas do SLA

Objetivo: Fazer o lançamento dos projetos, segundo os critérios estabelecidos no SLA.

Lançamentos de Tarefas

Projeto: z.Desenvolvimento 08.2018 | Tipo: New | Categoria: Geral | Versão: Geral - Agosto 2018 | Ticket: 227713 | Prioridade: Normal | Cliente: FACIL DISTRIBUIDORA;1599 | Recurso: ERP.GESTAO | Produto: Lyncis ERP

SLA: Impacto Op: 100 Afeta o trabalho de um departamento, mas tem contingência | Grau de Imp.: 100 Importante | Fator Sócio: 0 | Gera Receita: Sim

Agendamento de Tarefa de Desenvolvimento: ID: 43801 | Descrição: Automtização(Agendador) de exportação de relatór

Tarefa	Tipo	Assunto	Usuário	Data	Estimado
43802	Construction - Delphi 7	Execução da Tarefa Principal	denilson.araujo	23/08/2018	3
43803	Tests - Test Case	Montar Cenário e Chamar Avaliadores	aron.terense	27/08/2018	0,5
43804	Planning - Knowledge Tr	Transferência de Conhecimento para a Humanidade	denilson.araujo	23/08/2018	0,25
43805	Code Review	Code Review - Certificar Qualidade do Fonte	carlos.souza		0,5

Fonte: fornecido pelo Departamento de Desenvolvimento da empresa, 2018

Anexo 13 – Dashboard considerando o SLA – Versão 1 – Teste

Objetivo: Mostrar a tela de apresentação final para o time

Dashboard: Análise do projeto

Análise do Projeto [336 - Papyrus] | Data Inicial: 22/05/2017 | Data Final: 22/07/2017

Implantação: Omitir mensagens de erro | Mostrar finalizadas | Iniciar atualização

Projetos/Tarefas em andamento: 336 - Papyrus (0 dias atraso)

Resp.	Tipo	Id	Tarefa	Dt.Prev.	Executada	T.Previsto	T.Gasto	Eficiência	Última Observação
Clayton	New	24641	Documentação do Projeto	29/05					

Observação:

DESENVOLVIMENTO (8 tarefas): Clayton (9436) Rastreamento de pedido, Carlos (33544) Reunião - Análise da tela de Postit, Rogério (32981) Análise de layout

COMERCIAL (2 projetos): 453 - Comercial, 375 - Orçamentos

FINANCIERO: Perc. Atual: 17,38% | Perc. Meta: 5%

SUPORTE (1 projeto): 385 - Suporte Casos

Tarefas: Finalizadas (0 a 20%), Em atraso (21 a 79%), Correntes (80 a 99%)

27/08/2018 - 12:00:39

Fonte: fornecido pelo Departamento de Desenvolvimento da empresa, 2018

Anexo 14 – Dashboard SLA – Versão 2

Objetivo: Apresentar ao time e à empresa o “onde” e “como” estão estacionados os projetos e os clientes.

Desenvolvimento			Comercial			Implantação				
Resp.: Cleber Cliente: Nitrosemem 25 Dias Tempo Previsto: 01:00 Tempo Gasto: 00:30 DT Prevista: 28/08/2018 50% Analisar	Resp.: Denilson Cliente: Nitrosemem 25 Dias Tempo Previsto: 01:00 Tempo Gasto: 00:30 DT Prevista: 28/08/2018 0% Analisar	Resp.: Denilson Cliente: Nitrosemem 25 Dias Tempo Previsto: 01:00 Tempo Gasto: 00:30 DT Prevista: 28/08/2018 0% Analisar	12 Pendentes em Abaco	Resp.: Cleber Cliente: Nitrosemem 25 Dias Tempo Previsto: 01:00 Tempo Gasto: 00:30 DT Prevista: 28/08/2018 50% Analisar	Resp.: Denilson Cliente: Nitrosemem 25 Dias Tempo Previsto: 01:00 Tempo Gasto: 00:30 DT Prevista: 28/08/2018 0% Analisar	Resp.: Debora Cliente: Nitrosemem 25 Dias Tempo Previsto: 01:00 Tempo Gasto: 00:30 DT Prevista: 28/08/2018 0% Analisar	Resp.: Eder Cliente: Nitrosemem 25 Dias Tempo Previsto: 01:00 Tempo Gasto: 00:30 DT Prevista: 28/08/2018 0% Analisar	12 Realizadas	Resp.: Cleber Cliente: Nitrosemem 25 Dias Tempo Previsto: 01:00 Tempo Gasto: 02:30 DT Prevista: 28/08/2018 60% Analisar	Resp.: Denilson Cliente: Nitrosemem 25 Dias Tempo Previsto: 01:00 Tempo Gasto: 00:30 DT Prevista: 28/08/2018 0% Analisar

Fonte: fornecido pelo Departamento de Desenvolvimento da empresa, 2018