

## **Qualidade percebida na estruturação de um planejamento estratégico através do software SCOPI**

### **Perceived quality in the structuring of a strategic planning through the SCOPI software**

DOI:10.34117/bjdv8n4-482

Recebimento dos originais: 21/02/2022

Aceitação para publicação: 31/03/2022

#### **Leandro Dorneles dos Santos**

Doutor em Administração pela UFSM

Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Campus de Florianópolis

Endereço: Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, s/nº Trindade - Florianópolis - SC, CEP: 88040-900

E-mail: leandro1902@gmail.com

#### **Edio Polacinski**

Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) - Campus de Palmeira das Missões - RS

Endereço: Av. Independência, nº 3751, Bairro Vista Alegre, CEP: 98300-000, Palmeira das Missões - RS

E-mail: edio.pk@gmail.com

#### **Claudio Eduardo Ramos Camfield**

Doutor em Administração pela Universidade da Beira Interior de Portugal

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) - Campus de Palmeira das Missões - RS

Endereço: Av. Independência, nº 3751, Bairro Vista Alegre, CEP: 98300-000, Palmeira das Missões - RS

E-mail: claudiocamfield@hotmail.com

#### **Marcos Eduardo Servat**

Mestre em Engenharia de Produção pela UFSM

Instituição: Sociedade Educacional Três de Maio – Setrem

Endereço: Av. Santa Rosa, 2405, Três de Maio – RS, CEP: 98910-000

E-mail: tenservat@gmail.com

#### **Nedisson Luis Gessi**

Doutor em Desenvolvimento Regional pela UNIJUÍ

Instituição: Faculdades Integradas Machado de Assis (FEMA) - Santa Rosa - RS

Endereço: Rua Santa Rosa, 902 - Centro, Cep: 98900-000, Santa Rosa - RS

E-mail: nedisson@hotmail.com

**Leoni Pentiado Godoy**

Doutora em Engenharia de Produção pela UFSM

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) - Campus de Santa Maria - RS

Endereço: Av. Roraima nº 1000, Cidade Universitária, Bairro Camobi, CEP: 97105-900 Santa Maria - RS

E-mail: leoni\_godoy@yahoo.com.br

**RESUMO**

O planejamento estratégico é reconhecido atualmente em nível internacional como uma das mais potentes ferramentas de gestão empresarial, com o propósito de oportunizar longevidade e competitividade às organizações, independentemente de seu porte ou segmento de atuação. No entanto, sua complexidade e exigência de tempo, no sentido de sua construção e acompanhamento, tornam sua utilização um desafio hercúleo para os gestores de pequenas empresas, principalmente quando a qualidade está no foco dos processos dos gestores. Em função disto, a presente pesquisa tem o objetivo de demonstrar as facilidades e possibilidades de qualificação na estruturação do planejamento estratégico, a partir da utilização de um software, o SCOPI, desenvolvido especificamente para este fim. A metodologia de pesquisa utilizada para tal foi a pesquisa descritiva, pois busca descrever as características e funcionalidades do sistema já mencionado, na tarefa de criação, estruturação e documentação do planejamento estratégico em pequenas empresas, utilizando-se para isso, o método de pesquisa denominado estudo de caso, uma vez que se procurou amplo e detalhado conhecimento da ferramenta SCOPI para utilização por gestores de pequenas empresas. Os resultados alcançados dizem respeito à qualidade obtida em relação ao uso da ferramenta, que proporciona uma completa documentação e detalhamento dos itens que fazem parte do planejamento estratégico, tornando sua estrutura fácil de ser construída, entendida e implementada por gestores de pequenas empresas.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico, qualidade, qualidade aplicada em softwares, software scopi.

**ABSTRACT**

The strategic planning is now recognized internationally as one of the most powerful business management tools, in order to create opportunities longevity and competitiveness of organizations, regardless of size or segment. However, its complexity and time requirement in the sense of its construction and monitoring, they use a Herculean challenge for managers of small businesses, especially when the quality is the focus of the processes of managers. Because of this, the present study aims to demonstrate the facilities and qualification opportunities in the structuring of strategic planning, from the use of software, the SCOPI, developed specifically for this purpose. The research methodology used for this was the descriptive research because seeks to describe the features and system features already mentioned, the creation of task, structuring and documentation of strategic planning in small businesses, using for this, the research method called case study as it sought to broad and detailed knowledge of SCOPI tool for use by managers of small businesses. The results achieved relate to the quality obtained with respect to use tool that provides a complete documentation and details of the items that are part of strategic planning, making its easy structure to be built, understood and implemented by small business managers.

**Keywords:** strategic planning, quality, quality applied in software, software scopi.

## 1 INTRODUÇÃO

Inicialmente, destaca-se que as organizações inseridas no ambiente globalizado têm buscado de várias maneiras atender seus clientes de maneira tal que permita, além de satisfazê-los, alcançar suas metas e objetivos a partir de estratégias anteriormente definidas. No entanto, esta realidade se aplica a empresas que possuam estrutura tal que permita procedimentos de planejamento e controle.

Em empresas pequenas, onde os gestores são ao mesmo tempo estratégicos, táticos e operacionais, conhece-se a dificuldade com a qual convivem diariamente: falta de tempo para planejar seus negócios. Todavia, dentre diversas ferramentas de gestão empresarial disponíveis atualmente, o planejamento estratégico apresenta-se como a mais completa, no que tange a busca pelo alcance de objetivos e metas, através da definição de estratégias para tal, bem como de projetos e planos de ação para suas execuções.

No entanto, em razão desta dificuldade, os gestores de pequenas empresas têm grandes dificuldades de estruturar, documentar e implantar um planejamento estratégico, e em função disto, o objetivo desta pesquisa é demonstrar as facilidades e possibilidades de qualificação na estruturação do planejamento estratégico, a partir da utilização de um software, o SCOPI, desenvolvido especificamente para este fim.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir deste item, são apresentados os referenciais teóricos que fazem parte do escopo da pesquisa, e que servem de balizamento para que o leitor possa entender os resultados da pesquisa. Assim, a partir do item a seguir, são discutidos: o planejamento estratégico; a gestão estratégica; os conceitos de qualidade; e os conceitos do *software* SCOPI.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No contexto atual, focando-se o universo empresarial, todas as ações planejadas são, de uma forma ou de outra, estratégias para se chegar a um objetivo final. Obviamente, pode-se alcançar objetivos sem lançar mão de estratégia, mas com certeza, através de sua utilização, será mais fácil alcançá-los.

Assim, conforme Oliveira (2011, p. 30), “a prática tem demonstrado que o

adequado desenvolvimento do planejamento estratégico propicia efetuar, com qualidade, os ajustes no modelo de gestão anteriormente elaborado”.

No entanto, Oliveira (2013) diz que o planejamento estratégico é um processo de gestão administrativa que serve como base metodológica para definir e descrever a direção para a qual uma organização precisa seguir a fim de alcançar seus objetivos. Ainda, Oliveira (2013) escreve que o planejamento estratégico conta com os níveis mais altos de uma organização para serem os responsáveis pela formulação dos objetivos e pela escolha das estratégias.

Entretanto, para Kotler e Armstrong (2013), o planejamento estratégico pode ser definido como um processo de criação e manutenção de um material que serve de referência estratégica para alinhar os objetivos e as capacidades de uma organização, bem como as constantes mutações das oportunidades existentes em seu mercado.

Com isso, o fluxo de informações necessárias para compor um plano desta natureza, inicia no planejamento estratégico, passando por planejamentos táticos, e, posteriormente, alcançando os planejamentos operacionais, sendo que como forma de abordagem do planejamento estratégico, cita-se:

[...] o planejamento estratégico deve aparecer no início do processo de administração estratégica, porque o executivo não tem o que organizar, dirigir e controlar, bem como cuidar de seu desenvolvimento e mudança planejada, se ele não tiver planejado o assunto anteriormente. (OLIVEIRA, 2011, p. 73).

Entretanto, a partir do exposto, entende-se que os principais objetivos do planejamento são minimizar o impacto das incertezas existentes no atual mercado competitivo, bem como tornar maiores as chances de atingir os objetivos traçados pela organização. Ainda, “as funções planejar, organizar, dirigir e controlar, inerentes à teoria do processo administrativo, são praticadas em qualquer modelo de gestão” (CHAVES, 2013, p. 16), sendo que as fases para elaborar e implementar um planejamento estratégico em uma empresa são as seguintes, conforme Oliveira (2013):

- a) Fase 1 – Diagnóstico estratégico – primeiramente, determina-se como a empresa se encontra no momento. De acordo com Oliveira (2013, p. 43), busca-se esta informação junto às “pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes a realidade externa e interna”. Nesta fase são identificadas a visão da empresa, seus valores, e informações a respeito de suas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, bem como informações sobre o mercado concorrente;

- b) Fase 2 – Missão da empresa – na segunda fase, é definida a razão de ser da organização, além de seu posicionamento estratégico. Neste momento, são criadas a missão, os propósitos, os cenários, a postura estratégica, as macroestratégias e, as macropolíticas;
- c) Fase 3 – Instrumentos prescritivos e quantitativos – estes dois instrumentos tem o objetivo de estabelecer aonde a empresa quer chegar e também qual a maneira de se chegar onde se deseja. Nos instrumentos prescritivos, são definidos, principalmente, os objetivos, as metas, as estratégias, as políticas, os projetos e, os planos de ação. Já os instrumentos quantitativos, compreendem os dados financeiros do planejamento estratégico, pois conforme Oliveira (2013, p. 55), “nesta etapa deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para se alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa”. Por fim, destaca-se que segundo Allen, et al. (2008), todas estas declarações são importantes, pois proporcionam à equipe envolvida no planejamento, um esclarecimento rápido sobre os objetivos que a organização busca atingir;
- d) Fase 4 – Controle e avaliação – por fim, nesta fase, são criados todos os controles necessários para que as ações sejam executadas dentro do planejado, bem como suas respectivas avaliações sobre efetividade e eficiência, sendo que de acordo com Oliveira (2013, p. 56), o controle é “a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias, projetos e planos de ação estabelecidos”.

Sendo assim, a partir destas quatro fases, acredita-se que seja possível a criação e documentação de um planejamento estratégico completo e estruturado para que todos os envolvidos saibam como, quando e porque devem trabalhar em suas rotinas diárias.

Todavia, o planejamento estratégico apresenta um desafio significativo a partir de sua definição, que é a sua implementação. Assim, a partir do próximo item, são demonstrados os conceitos e características da gestão estratégica, a qual tem a incumbência de tornar factível o que foi planejado.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Após expor sobre a estrutura de um planejamento estratégico, surge um novo desafio para a organização e seus gestores: a forma com o qual deverá ser implementado. Este fato resume-se a chamada gestão estratégica. Segundo Tavares (2010), a gestão

estratégica é composta pela reunião de atividades planejadas e suas estratégias, organizacionais e operacionais, sendo que estas objetivam tornar a capacidade interna da empresa adaptada a seu ambiente externo, ou seja, as suas ameaças e oportunidades. Entende-se ainda que a gestão estratégica busca manter uma empresa no topo hoje, sem deixar o amanhã descoberto. Segundo Fahey e Randall (1999, p. 15), a gestão estratégica é percebida como:

[...] o nome do desafio mais importante, árduo e abrangente com que se defronta qualquer organização privada ou pública: de que maneira estabelecer as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados de hoje. A vitória no presente não é o bastante; a não ser que, simultaneamente, as sementes do êxito de amanhã também estejam sendo plantadas e cultivadas, a empresa não terá futuro.

Acima de tudo, a gestão estratégica apresenta como foco central, a preocupação com as mudanças que a organização sofre e, ao mesmo tempo, provoca em seu ambiente de atuação, pois de acordo com Fahey e Randall (1999, p. 16), “mudança significa que as empresas nunca devem ficar satisfeitas com as suas realizações”. Assim:

A menos que altere a sua própria compreensão do ambiente, a empresa não será capaz de acompanhar e muito menos de colocar-se à frente das mudanças nos clientes, no setor, na tecnologia, e nas políticas governamentais. A importância e a ubiquidade da mudança ficam evidentes nos princípios da gestão estratégica [...]. (FAHEY; RANDALL, 1999, p. 16).

Entende-se, com isso, que a mudança pode significar tanto uma oportunidade quanto uma ameaça para uma empresa, sendo que, ao escolher enfrentar esta mudança utilizando para isso uma gestão estratégica, apresenta-se a chance de a empresa entender e transformar a mudança em oportunidades, levando em conta os princípios da gestão estratégica, relacionadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Princípios da estratégia

PRINCÍPIOS DA ESTRATÉGIA
1 – A estratégia trata da interface entre a empresa e o seu ambiente de mercado.
2 – A estratégia envolve três elementos: escopo, postura e metas.
3 – A estratégia é o meio pelo qual a empresa cria e/ou alavanca as mudanças ambientais.
4 – A estratégia é sempre condicional; a escolha da estratégia depende das condições ambientais e das condições da própria empresa.
5 – A estratégia é, em parte, uma atividade intelectual; as estratégias existem nas mentes dos gerentes.
6 – A estratégia diz respeito a superar os concorrentes em inteligência e movimentação, por meio da melhor e mais rápida antecipação da mudança e da adoção de medidas compatíveis.
7 – A intenção de mercado da estratégia consiste em ser melhor do que os concorrentes, na atração, conquista e retenção dos clientes.
8 – A estratégia dificilmente será vencedora se não envolver algum grau de conteúdo empreendedor: a sua abordagem precisa ser diferente daquela dos concorrentes.
9 – A estratégia deve ser renovada de forma contínua; o escopo, a postura e as metas se encontram em constante ajustamento, para aumentar as chances de vencer no mercado.
10 – A estratégia precisa ser (re) inventada com frequência, para atingir o sucesso “precursor”. É necessário criar uma estratégia que seja nova no mercado e que se distancie de forma significativa dos rivais.

Fonte: adaptado de Fahey e Randall (1999, p. 20)

Sendo assim, as organizações devem entender que a gestão estratégica compreende observar e confirmar os princípios da estratégia, vistos anteriormente, com o intuito de definir estratégias sólidas e factíveis, as quais tornem possível alcançar os objetivos do planejamento estratégico, sem esquecer, no entanto, da questão qualidade, conforme pode ser verificado a seguir.

### 2.3 QUALIDADE

Quando se pensa em qualidade, geralmente, tem-se em mente um produto ou um serviço acabado. No entanto, segundo Robles Jr. (2008, p. 1), “a qualidade reside no que se faz, e não apenas no que se tem como consequência disso”, ou seja, os processos utilizados para realizar alguma tarefa, seja de manufatura ou de gestão, devem ser trabalhados em busca de melhorias em sua qualidade. Por isso, a qualidade tem sido adotada como meta por diversas organizações, tendo em vista, sobretudo, o atual modelo de consumo global, onde os consumidores têm a capacidade e as ferramentas adequadas para comparar produtos e serviços, analisando suas qualidades para então decidir a compra.

Assim, para Chiavenato (2003), a qualidade está no atendimento às exigências dos consumidores, enquanto que para Deming apud Chiavenato (2003, p. 581), “a qualidade deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras”. Entretanto, um conceito mais abrangente é dado por Feigenbaum apud Chiavenato (2003, p. 581), quando afirma que qualidade é “o total das características de um produto ou serviço referentes a marketing, engenharia, manufatura e manutenção, pelas quais o produto ou serviço,



quando em uso, atenderá às expectativas do cliente”.

Porém, em função de existir diversos conceitos para o termo qualidade, Lobo (2010), destaca que o significado da palavra qualidade tem evoluído ao longo dos tempos, mas não por isso, as empresas devem se ater a somente um ou somente ao último conceito desenvolvido. Para ele, as empresas “devem ter o cuidado de aplicar aquela ou aquelas que forem mais adequadas ao seu tipo de negócio, não esquecendo que o mundo está em constante mudança e que o próprio conceito de qualidade continuará a evoluir e expandir-se” (LOBO, 2010, p. 16).

No entanto, conforme Carpinetti (2012), o que tem sido reconhecido atualmente é o entendimento, a respeito do conceito de qualidade, o qual expressa uma tendência futura quando afirma que esta refere-se à satisfação dos clientes. Porém, para Lobo (2010), o moderno significado da qualidade compreende a preocupação em antever e atender as potenciais necessidades dos clientes, ou seja, mesmo antes destes terem consciência desta necessidade. Ainda, cabe realçar o que escreve Lélis (2012), quando afirma que o conceito de qualidade abrange três ingredientes básicos: a redução de custos, o aumento de produtividade e a satisfação do cliente, denominando a prática deste conjunto de gestão da qualidade.

Sobretudo, quando refere-se a uma prestação de serviços, o conceito de qualidade relaciona-se diretamente à percepção do consumidor a respeito dos benefícios proporcionados aos mesmos. Por isso, Druker apud Kotler (2003, p. 200) escreve que “qualidade em serviços ou produtos não é o que colocamos neles. É o que os clientes extraem deles”, sendo que, segundo Kotler e Armstrong (2013), uma das principais formas de diferenciação de uma empresa deste tipo é oferecer serviços que tenham qualidade muito superior à dos concorrentes.

Entretanto, é de suma importância destacar o que Paladini (2009, p. 10) argumenta quando aborda o abandono de certos conceitos os quais, a partir do contexto onde as organizações ou pessoas encontram-se, passam a serem superados, retrógrados e inapropriados:

A dependência do conceito da qualidade em relação ao momento presente aflige quem atua em setores produtivos [...] e gera uma importante prioridade em suas ações: o empenho pelas inovações em produtos, processos ou métodos de ação. Como a inovação não decorre da intuição, do improvisado ou de tentativas a esmo, a dinamicidade do conceito da qualidade exige, de todos aqueles que a priorizam em suas ações e em seus resultados, extrema competência, tenaz persistência, movimentação constante, certa dose de agressividade e a busca incessante pela originalidade.



Por fim, a partir do que pôde ser estudado, nota-se que a qualidade é vista sob diferentes viéses, sendo que interessantemente, ambos focalizam na satisfação do cliente como uma preocupação importante para que um produto, serviço ou processo provoque uma percepção de qualidade perante o mesmo. Assim, a fim de facilitar a implantação de técnicas como as vistas nos itens anteriores, a seguir aborda-se sobre o software Scopi, o qual pode ser avaliado como uma entre tantas alternativas para as empresas que buscam a qualidade e o controle em seus processos.

#### 2.4 SCOPI

Segundo seu site institucional, o Scopi é “um software online de planejamento estratégico, gerenciamento de projetos, processos e indicadores (...) que descomplica o planejamento e agiliza o gerenciamento” (SCOPI, 2015a, s. p.). Caracteriza-se como uma ferramenta de acesso via internet, possibilitando assim, ser acessado pelo usuário a qualquer instante, a partir de uma conexão efetuada em qualquer lugar do mundo.

O sistema apresenta quatro aplicações principais, segundo Scopi (2015), que são o planejamento, o monitoramento, a comunicação e a documentação. No que se refere ao planejamento, destaca-se que o sistema proporciona a elaboração do planejamento estratégico da empresa, incluindo a análise da Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), ou análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e também abrange o mapa estratégico, indicadores de resultados e metas, inclusão de projetos, processos, e todo o conjunto de ações que uma empresa necessita para ter o planejamento pleno (SCOPI, 2015).

Já em relação ao monitoramento, o sistema permite o total controle a respeito dos indicadores de resultado e metas, bem como propicia o monitoramento de todas as etapas de todos os projetos e planos de ação que estiverem inseridos em sua estrutura, oportunizando com isso, uma análise completa e detalhada, pois conta com diversos filtros, os quais geram uma infinidade de alternativas de relatórios (SCOPI, 2015).

Ainda, sobre a comunicação, deve-se destacar que o sistema proporciona que o gestor delegue tarefas para qualquer outro usuário que esteja inserido no contexto, além de facilitar a publicação de notícias aos interessados, bem como sugestões e recados. Outra funcionalidade a respeito da comunicação, refere-se ao fato do mesmo comunicar automaticamente por e-mail aos respectivos responsáveis, todas as informações que estiverem ligadas a datas de início e fim de projetos e processos, além de agendamentos para inserção de indicadores e metas (SCOPI, 2015).

A respeito da documentação, ressalta-se que o software contempla a possibilidade de armazenamento de arquivos e documentos de qualquer espécie, junto a cada projeto, permitindo que estes não fiquem armazenados de maneira isolada no computador de um ou outro membro da equipe. Esta propriedade confere ao sistema uma característica de centralização dos documentos, ao mesmo tempo que os torna disponíveis a todos os interessados que possuam permissão para acesso, o fazerem a qualquer momento (SCOPI, 2015).

Apesar de todos os dados estarem disponíveis de maneira fácil e rápida, o sistema apresenta um *dashboard*, ou painel de controle, que se caracteriza como uma apresentação visual das informações mais relevantes (escolhidas pelo próprio gestor), dispostas de maneira consolidada e ajustadas em uma única tela, facilitando assim as decisões do gestor. Este painel, conforme Scopi (2015, s. p.), apresenta “gráficos estratégicos, indicadores, percentual de projetos/processos e ações atrasadas em período parametrizável, além de gráficos de projetos/processos e ações atrasadas e a concluir por responsável”. Inclusive, o sistema ainda gera uma série de relatórios, podendo estes serem personalizados a partir de escolhas em filtros diversos, sendo alguns especificados em um quadro, mais adiante.

De maneira mais detalhada, os quadros a seguir demonstram as funcionalidades do Scopi, e como funcionalidades da Matriz SWOT, apresenta-se então o Quadro 2.

Quadro 2 – Funcionalidades da Matriz SWOT

Matriz SWOT
Cadastro do SWOT com as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.
Cadastro do peso de cada item, através do método GUT e IUT.
Painel de visualização dos itens do SWOT com peso e prazo de vigência.
Gráfico com o balanceamento dos itens do SWOT.

Fonte: SCOPI (2015)

Ainda, em se tratando das funcionalidades do sistema Scopi, traz-se o Quadro 3, o qual aborda as funcionalidades a respeito dos projetos.

Quadro 3 – Funcionalidades dos projetos

Projetos
Cadastro de projetos/processos com coordenador, prazos, descrição das ações com responsáveis e prazos.
Cadastro dos riscos com estimativa de impacto, probabilidade e contramedida.
Cadastro detalhado dos custos do projeto com fluxo de caixa.
Lançamento de agendamentos de reuniões, com opção de recorrência, notícias e sugestões.
Arquivamento dos documentos do projeto/processo classificado em pastas.
Painel de monitoramento dos projetos/processos com sinalizador do status de cada projeto/processo.
Painel de controle das ações com sinalizador da situação de cada ação em função da previsão de início e fim.
Interdependência entre ações com cálculo automático da previsão de datas de início e fim da ação subsequente.
Recálculo automático de datas de início e fim para ações interdependentes com gravação de linha base.
Gráfico de Gantt das ações do projeto/processo em função do tempo.
Vínculo dos projetos/processos com o SWOT e com o Mapa Estratégico.
Recurso de duplicação de projetos/processos.
Recurso de duplicação das ações de uma fase do projeto/processo.
Atualização das datas de previsão e as datas de início/fim das ações em bloco.

Fonte: SCOPI (2015)

Quanto ao mapa estratégico disponível no sistema Scopi, suas funcionalidades são descritas no Quadro 4.

Quadro 4 – Funcionalidades do Mapa Estratégico

Mapa Estratégico
Cadastro da Missão, Visão, Valores e Fatores Críticos de Sucesso.
Cadastro de Perspectivas, Temas e Objetivos Estratégicos, podendo seguir a metodologia BSC (Balanced Scorecard).
Painel de visualização do Mapa Estratégico com o percentual de desempenho por objetivo e número de projetos/processos e indicadores por perspectiva, tema e objetivo.
Gráfico com o score de Projetos/Processos e Indicadores por Perspectiva.

Fonte: SCOPI (2015)

Em sequência, no Quadro 5 são apresentadas as funcionalidades a respeito dos indicadores contemplados no sistema Scopi.

Quadro 5 – Funcionalidades dos indicadores

Indicadores
Cadastro de indicadores e metas.
Cadastro de FCA (Fato – Causa – Ação).
Classificação dos indicadores em 3 níveis (operacional, tático e estratégico).
Parametrização da tolerância das metas.
Criação de indicadores alimentados automaticamente por fórmulas.
Recurso de duplicação de indicadores com base no modelo existente.
Painel de controle dos indicadores com sinalizador (semáforo) de meta atingida e meta não atingida.
Gráfico com os dados do Indicador e da Meta nos períodos definidos.

Fonte: SCOPI (2015)

Já a respeito dos avisos que o sistema emite, no Quadro 6 são dispostas suas funcionalidades

Quadro 6 – Funcionalidades dos avisos

Avisos
Aviso por e-mail de lançamento de projetos, processos, ações, notícias e reuniões.
Aviso com antecedência de projetos, ações e reuniões por vencer
Aviso de atraso de projeto e ações com prazo de início ou fim vencido.
Aviso de indicador desatualizado com status da meta.
Aviso de prazo vencido dos itens do SWOT.
Aviso de custo com pagamento vencendo.
Parametrização da periodicidade dos avisos por atraso e por prevenção.

Fonte: SCOPI (2015)

Sobre os relatórios possíveis de serem gerados pelo Scopi, destacam-se os descritos no Quadro 7.

Quadro 7 – Alguns relatórios gerados pelo Scopi

Exemplos de relatórios
Relatório de projetos por perspectiva, objetivo, coordenador, período, status.
Relatórios de ações por perspectiva, objetivo, projeto, responsável, período, status.
Relatório de produtividade dos coordenadores.
Relatório de produtividade dos responsáveis pelas ações.
Relatório de custos por perspectiva, projetos, período.
Relatório de indicadores por período, grau de prioridade, status das metas.
Relatório de notícias publicadas e documentos armazenados.

Fonte: SCOPI (2015)

Por fim, o sistema Scopi apresenta algumas funcionalidades importantes no que tange ao seu uso, em geral, de acordo com Scopi (2015):

- a) Criação de grupos com restrição de acesso a projetos, processos e indicadores;
- b) Ajuda e vídeos tutoriais informando sobre os modos de operar o Sistema;
- c) Registro (log) das inclusões e alterações realizadas em todas as seções do Sistema;
- d) Opção de postar a logomarca da empresa no menu principal do Scopi;
- e) Integração automática do painel de indicadores e painel de projetos ao website ou intranet da organização.

Desta forma, finaliza-se a descrição do sistema Scopi, a fim de facilitar o entendimento dos resultados da presente pesquisa, ressaltando a robustez do *software*, bem como sua *interface* intuitiva e agradável, e assim, a seguir pode ser abordada a metodologia utilizada nesta pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

De acordo com Chizzotti (2010), a pesquisa realizada em ciências humanas e sociais é entendida como um esforço consecutivo de observações, reflexões, análises e sínteses. Ainda, conforme o mesmo autor, uma pesquisa é conceituada como:

[...] uma busca sistemática e rigorosa de informações, com a finalidade de descobrir a lógica e a coerência de um conjunto, aparentemente, disperso e desconexo de dados para encontrar uma resposta fundamentada a um problema bem delimitado, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento em uma área ou em problemática específica. (CHIZZOTTI, 2010, p. 19).

Assim, conforme Gil (2010, p. 27), “em relação aos objetivos mais gerais, ou propósitos, as pesquisas podem ser classificadas em exploratórias, descritivas e explicativas”, sendo que neste caso específico, o trabalho caracterizou-se como exploratório, por ter como propósito, inicialmente, buscar uma maior familiaridade com o problema, a fim de deixá-lo mais claro (GIL, 2010). No caso de pequenas empresas, a inserção do planejamento estratégico em sua gestão pode ser facilitada pela adoção de uma ferramenta (*software*) específica para tal, justificando uma busca por maior clareza em relação ao assunto.

Também, a presente pesquisa foi classificada como descritiva, pois buscou descrever um processo, no caso, a adoção de um sistema para definição de um planejamento estratégico em uma pequena empresa, além da qualificação deste processo a partir da utilização da ferramenta Scopi. De acordo com Gil (2010, p. 27), “a maioria das [pesquisas] que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nesta categoria”.

Salienta-se ainda, que conforme explica Gil (2010), referindo-se a natureza dos dados, as pesquisas são classificadas em quantitativa e qualitativa. Assim, a presente pesquisa tipificou-se como qualitativa, uma vez que buscou ressaltar as particularidades e a complexidade no que tange a definição de um planejamento estratégico em uma empresa de pequeno porte, a partir da utilização de um sistema de apoio para tal.

Quanto aos procedimentos técnicos, Gil (2010, p. 29) destaca que no caso da pesquisa bibliográfica, esta “é elaborada com base em material já publicado”. Realça-se então, que no presente artigo, foi realizada a pesquisa bibliográfica em livros, sítios, revistas, obras técnicas, teses, artigos e periódicos que tratavam de conteúdos referentes ao planejamento estratégico, gestão estratégica, qualidade e ao software Scopi. Ainda, caracterizou-se como estudo de caso, pois como descreve Gil (2010), significa um estudo

aprofundado e trabalhoso sobre um ou poucos objetos, e sendo que no presente trabalho, buscou-se estudar o planejamento estratégico e a utilização de um software para apoiar os gestores de uma pequena empresa a defini-lo e implantá-lo, a caracterização como estudo de caso procedeu-se corretamente.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta etapa, são conduzidas as discussões a respeito dos resultados alcançados com a pesquisa, sendo que a partir deste ponto, o presente artigo encaminha-se assim, para sua etapa mais importante, conforme segue.

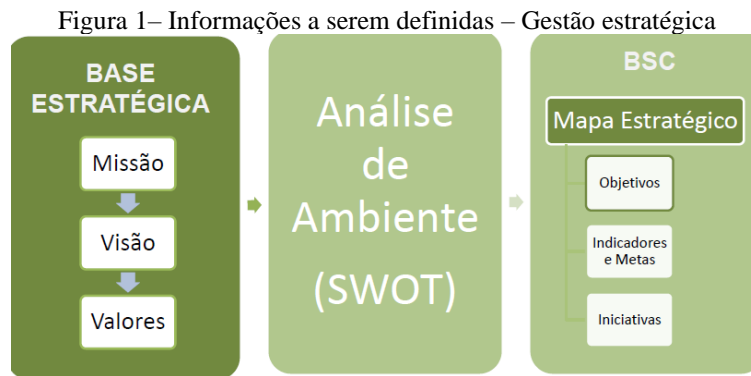
##### **4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA ALVO DA PESQUISA**

Primeiramente, salienta-se que a empresa pesquisada tem sua identificação suprimida por questões de confidencialidade. Todavia, trata-se de uma empresa de pequeno porte, que conta com um quadro de sócios em número de três integrantes, dos quais, um é o administrador e gestor da empresa.

No mercado desde 2000, a empresa atende clientes de diversos municípios da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, Brasil, além de outros profissionais que se utilizam de sua estrutura como suporte ao atendimento de seus clientes. A participação da empresa em programas de apoio a gestão e busca por qualidade em diversos aspectos, propiciou o encontro do software Scopi, o qual foi apresentado e implementado conforme explica-se a seguir.

##### **4.2 DEFININDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ATRAVÉS DO SCOPI**

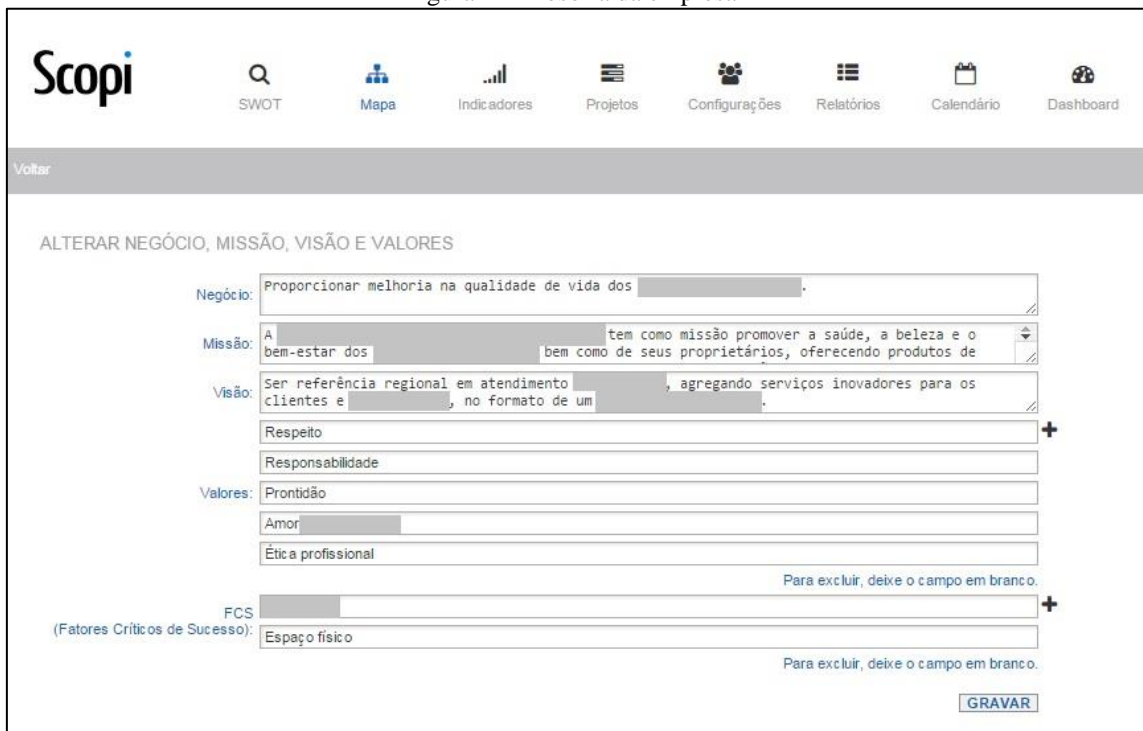
Todo o processo iniciou-se a partir de um treinamento fornecido pela empresa proprietária do software, ao gestor da empresa, sobre como utiliza-lo corretamente. Desta forma, as primeiras opções a serem preenchidas, levaram o gestor a, em conjunto com os sócios da empresa, pensar em como descrever as informações ilustradas na Figura 1, já conceituadas em seu conjunto como partes da gestão estratégica de uma organização.



Fonte: SCOPI (2015)

No sistema Scopi, as informações sobre negócio, missão, visão, valores e fatores críticos de sucesso, são chamados de “filosofia” da empresa, e a maneira de inserção destas informações pode ser verificada na Figura 2, salientando que algumas informações foram ocultadas em função da confidencialidade anteriormente destacada.

Figura 2– Filosofia da empresa



Fonte: A empresa pesquisada (2015)

Observou-se então a facilidade existente para inserção de dados no sistema, sendo que para o próximo passo, preenchimento da análise SWOT, foram necessárias novas reuniões entre os sócios a fim de ajustar estas informações. No entanto, cabe salientar que os colaboradores, em função do alto *turnover* existente no segmento onde a empresa atua, não participaram destas definições. A Figura 3 ilustra as informações registradas no



sistema Scopi.

Figura 3– Matriz SWOT da empresa

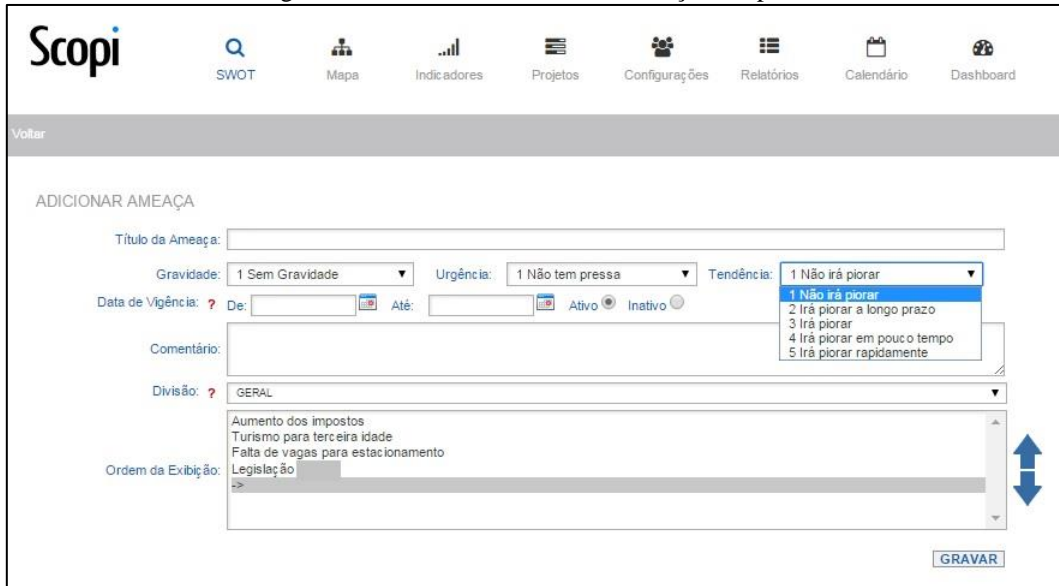


Forças da divisão: GERAL				Fraquezas da divisão: GERAL			
	Vigente até	Peso	Pp		Vigente até	Peso	Pp
Preço competitivo	--	27	0	Carência de mão-de-obra especializada	--	27	3
Qualidade nos serviços	--	27	7	Financeiro abalado	--	64	1
Laboratório de análises clínicas	<b>C</b>	18	0	Falta de espaço físico	--	12	0
Exames especializados	<b>C</b>	18	0			<b>103</b>	
		<b>90</b>					
Forças exibidas: 4 Forças não exibidas: 0				Fraquezas exibidas: 3 Fraquezas não exibidas: 0			
Oportunidades da divisão: GERAL				Ameaças da divisão: GERAL			
	Vigente até	Peso	Pp		Vigente até	Peso	Pp
Aumento da renda da classe C e D	--	27	1	Aumento dos impostos	--	27	0
Estágios UNIJUI e UNICRUZ	<b>C</b>	12	0	Turismo para terceira idade	--	12	0
Legislação	<b>C</b>	16	0	Falta de vagas para estacionamento	--	64	0
Cursos voltados para área	<b>C</b>	12	0	Legislação	--	12	0
QComercio	<b>C</b>	36	6			<b>115</b>	
Datas comemorativas	<b>C</b>	48	2				
		<b>151</b>					
Oportunidades exibidas: 6 Oportunidades não exibidas: 0				Ameaças exibidas: 4 Ameaças não exibidas: 0			

Fonte: A empresa pesquisada (2015)

Nota-se que em alguns itens, consta uma letra “c” dentro de um círculo cinza, o que significa que existe um comentário explicando mais detalhadamente aquela informação. Ainda, ao inserir quaisquer destas análises, o sistema possibilita escolher um prazo de vigência do item, bem como opções de gravidade, urgência e tendência (Matriz GUT), para gerar a informação constante na coluna “Peso”, a qual tem o objetivo de demonstrar a prioridade que os gestores devem ter ao cuidar de cada grupo de itens. Também, na coluna denominada “Pp”, são demonstradas as quantidades de projetos ou processos ligados a cada item, o que será explicado mais adiante. Na Figura 4, é possível visualizar a tela de cadastramento de uma ameaça.

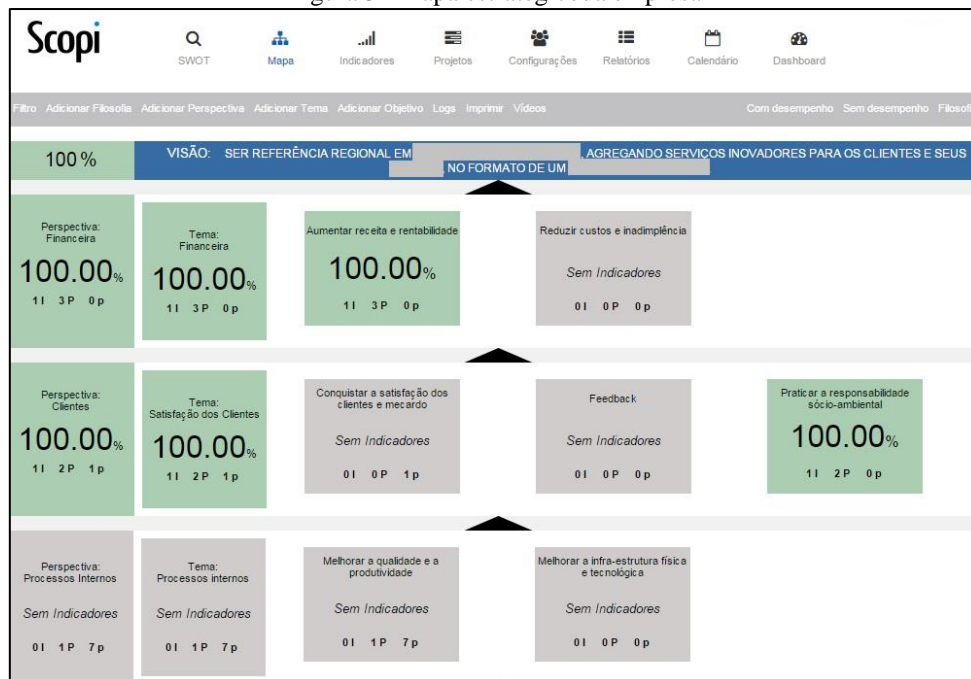
Figura 4– Cadastramento de uma ameaça à empresa



Fonte: A empresa pesquisada (2015)

O próximo passo foi a definição do mapa estratégico, onde foram criadas as perspectivas a serem analisadas no planejamento estratégico, seus respectivos temas, e dentro de cada tema, os objetivos a serem alcançados com projetos e processos dentro e controlados com indicadores. Na Figura 5, estas informações ficam mais claras, pois o sistema trata de maneira visual este conjunto de definições.

Figura 5– Mapa estratégico da empresa



Fonte: A empresa pesquisada (2015)

A fim de melhor esclarecer esta estrutura, observando a Figura 5, tem-se inicialmente, dois objetivos (Reduzir custos e inadimplência, e Aumentar receita e rentabilidade), os quais fazem parte de um tema (Financeiro), o qual está inserido em uma perspectiva (também Financeira). Em cada um dos blocos, é possível quantificar os indicadores, Projetos e processos criados para atender cada demanda, sendo que ainda, o sistema apresenta o desempenho de cada objetivo, que é calculado com base no percentual de indicadores com a meta atingida, considerando o peso definido em cada indicador, como pode-se ver mais adiante.

Assim, os gestores da empresa definiram cinco perspectivas para seu mapa estratégico, sendo financeira, clientes, processos internos, conhecimento e aprendizado e, ações de marketing. Na perspectiva financeira, criou-se o tema igualmente chamado de financeiro, e dois objetivos: reduzir custos e inadimplência; aumentar receita e rentabilidade. Na perspectiva clientes, foi criado o tema satisfação dos clientes, e mais três objetivos: conquistar a satisfação dos clientes e mercado; feedback; praticar a responsabilidade socioambiental. Em relação a perspectiva processos internos, o tema criado foi igualmente chamado de processos internos, e foram inseridos dois objetivos: melhorar a qualidade e a produtividade; melhorar a infraestrutura física e tecnológica. Já na perspectiva conhecimento e aprendizado, da mesma forma, foi criado o tema com o mesmo nome, além de dois objetivos: motivar e integrar a equipe; capacitar sócios e colaboradores. Por fim, na perspectiva ações de marketing, foram criados dois temas, sendo promoções, e propagandas, sem, no entanto, designar objetivos para estes temas.

A partir destas definições, iniciou-se o processo de criação de indicadores, projetos e processos para atender a estes objetivos estratégicos. Os gestores definiram, então, os indicadores conforme o Quadro 8.

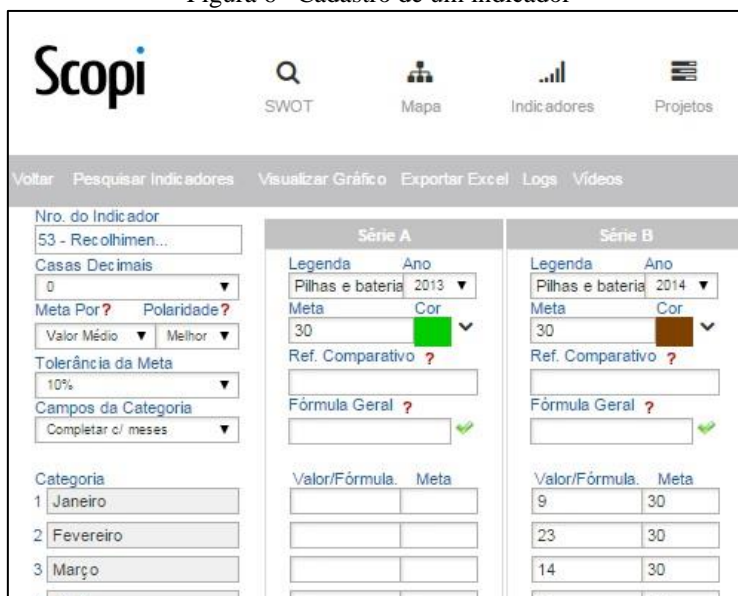
Quadro 8 – Relação de perspectivas, objetivos e indicadores

Perspectiva	Objetivo	Indicadores
Financeira	Aumentar receita e rentabilidade	Faturamento da empresa Venda de produto A Venda de produto B
	Reduzir custos e inadimplência	Emissão de boletos bancários
Clientes	Conquistar a satisfação dos clientes e mecardo	Satisfação dos clientes Clientes atendidos
	Feedback	Reclamações
	Praticar a responsabilidade sócio-ambiental	Recolhimento de pilhas e baterias usadas Adoções
Processos internos	Melhorar a qualidade e a produtividade	Procedimento A
		Procedimento B
		Procedimento C
		Procedimento D
Conhecimento e aprendizado	Motivar e integrar a equipe	Satisfação dos colaboradores Reunião com os colaboradores
	Capacitação sócios e colaboradores	Treinamentos e capacitações

Fonte: A empresa pesquisada (2015)

Mais uma vez, destaca-se a facilidade com a qual são criados e monitorados os indicadores a partir do sistema Scopi, sendo que na Figura 6, é ilustrada a tela de inserção de um indicador.

Figura 6– Cadastro de um indicador

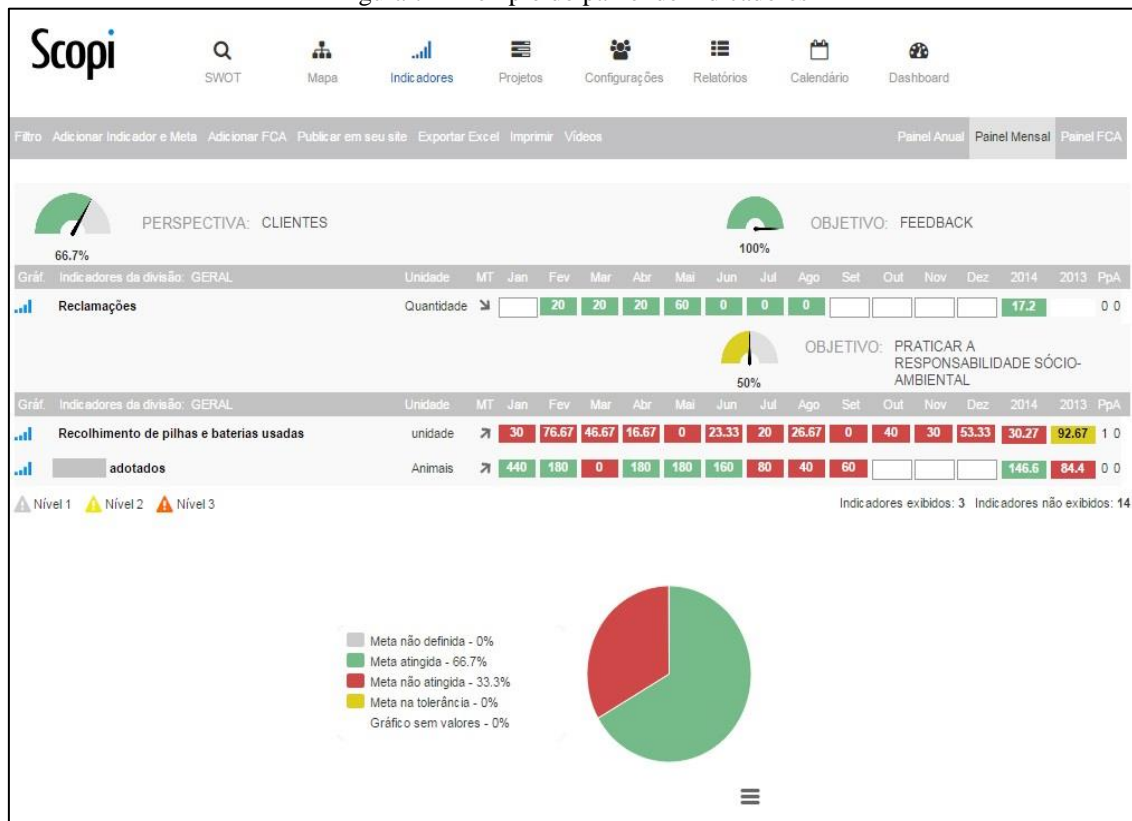


Fonte: A empresa pesquisada (2015)

Nota-se que é possível definir a polaridade da meta, ou seja, quanto maior melhor, ou quanto menor melhor, bem como um nível de tolerância para a meta, que vai aceitar como dentro da tolerância se o indicador ficar acima ou abaixo de 100%, respeitando o

nível escolhido. Também é possível escolher o tipo de categoria, sendo mensal, semanal, semestral, bimensal, entre outras modalidades. Através das séries, é possível armazenar vários períodos no sistema, para realizar o comparativo entre eles, e após definir qual a meta para cada categoria, ao registrar o valor alcançado, o sistema vai armazenando e demonstrando no painel de indicadores, constante na Figura 7, os valores em percentuais alcançados em relação as metas de cada categoria, período ou série, de acordo com o filtro escolhido.

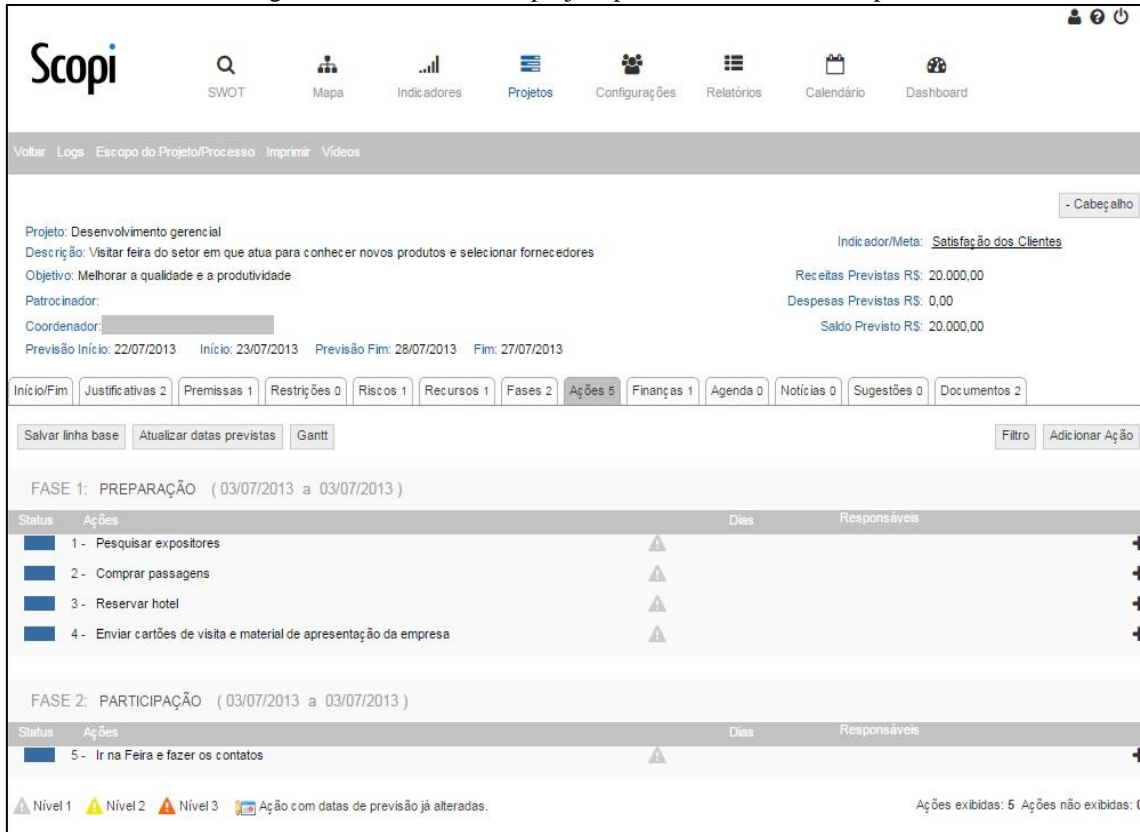
Figura 7– Exemplo do painel de indicadores



Fonte: A empresa pesquisada (2015)

Desta forma, os gestores puderam acompanhar os indicadores e trabalhar nos projetos e processos para alterar os resultados da melhor maneira possível. Assim, tanto nos processos quanto nos projetos, conforme a Figura 8, os gestores puderam cadastrar as datas de início e de fim de cada projeto/processo, bem como suas justificativas, premissas, restrições, riscos, recursos, fases, ações e seus respectivos responsáveis, informações financeiras, programação de agenda, notícias pra os integrantes do projeto/processo, sugestões para próximas edições, e inserção de documentos referentes ao projeto/processo.

Figura 8– Cadastro de um projeto/processo no sistema Scopi



The screenshot shows the Scopi system interface for project registration. The main content area displays the following information:

- Projeto:** Desenvolvimento gerencial
- Descrição:** Visitar feira do setor em que atua para conhecer novos produtos e selecionar fornecedores
- Objetivo:** Melhorar a qualidade e a produtividade
- Patrocinador:** [Redacted]
- Coordenador:** [Redacted]
- Previsão Início:** 22/07/2013 | **Início:** 23/07/2013 | **Previsão Fim:** 28/07/2013 | **Fim:** 27/07/2013
- Indicador/Meta:** Satisfação dos Clientes
- Receitas Previstas R\$:** 20.000,00
- Despesas Previstas R\$:** 0,00
- Saldo Previsto R\$:** 20.000,00

Below the details, there are navigation tabs for various project aspects: Início/Fim, Justificativas 2, Premissas 1, Restrições 0, Riscos 1, Recursos 1, Fases 2, **Ações 5**, Finanças 1, Agenda 0, Notícias 0, Sugestões 0, and Documentos 2. A table of actions is displayed below, organized into two phases:

Status	Ações	Dias	Responsáveis
<b>FASE 1: PREPARAÇÃO (03/07/2013 a 03/07/2013)</b>			
1-	Pesquisar expositores		
2-	Comprar passagens		
3-	Reservar hotel		
4-	Enviar cartões de visita e material de apresentação da empresa		
<b>FASE 2: PARTICIPAÇÃO (03/07/2013 a 03/07/2013)</b>			
5-	Ir na Feira e fazer os contatos		

Fonte: A empresa pesquisada (2015)

Com este nível de detalhamento, e podendo delegar ações para outros usuários, os projetos foram desenvolvidos e alcançaram os níveis de execução esperados, sendo que a partir da conexão entre cada projeto/processo e seus respectivos objetivos, indicadores e SWOT, foi possível acompanhar o desenvolvimento de cada um deles, como mostra a Figura 9.

Figura 9– Painel de controle de projetos/processos



The screenshot shows the Scopi system dashboard for project/process control. The main content area displays the following information:

- PERSPECTIVA:** PROCESSOS INTERNOS
- OBJETIVO:** MELHORAR A QUALIDADE E A PRODUTIVIDADE

Status	Projetos de divisão: GERAL	Ações	Coordenador	Prev. Início	Início	Prev. Fim	Fim
●	Desenvolvimento gerencial	5	Leandro S.	22/07/2013	23/07/2013	28/07/2013	27/07/2013
●	Capacitação da equipe	3	Leandro S.	02/01/2014	02/01/2014	02/01/2015	

At the bottom, there are status indicators for Nível 1, Nível 2, and Nível 3, and a summary: **Projetos exibidos: 2** | **Projetos não exibidos: 6**.

Fonte: A empresa pesquisada (2015)

Além de poder visualizar todos os detalhes a respeito dos projetos/processos, os gestores tiveram opção de acompanhar a efetividade de cada integrante da equipe, uma



vez que o sistema Scopi, além de avisar cada um sobre suas tarefas estarem atrasadas, conforme a Figura 10, ainda proporciona uma visualização por integrante da equipe.

Figura 10– E-mail enviado pelo sistema Scopi a um usuário



Fonte: A empresa pesquisada (2015)

Por fim, para permitir uma visão macro do planejamento estratégico, inclusive sobre sua execução, os gestores puderam analisar o *dashboard*, ilustrado na Figura 11, onde são demonstradas informações como a Matriz SWOT, a proporção de quantidade de projetos/processos ligados a cada perspectiva, o status geral a respeito das metas definidas, o status dos projetos, além de velocímetros que apresentavam os índices de projetos/processos atrasados, de ações atrasadas, de indicadores desatualizados, bem como de pagamentos atrasados.

Figura 11– Dashboard da empresa



Fonte: A empresa pesquisada (2015)



A partir do exposto, e também a partir da observação dos pesquisadores, pode-se confirmar que sem a utilização do sistema Scopi, nenhum dos parâmetros relativos ao planejamento estratégico estaria definido, e organizado com as questões táticas e operacionais que devem acompanhar um planejamento. Ainda, pelo fato de o sistema permitir o acompanhamento de todas as informações, a qualidade do planejamento estratégico acabou sendo percebida nos resultados alcançados pela empresa, quando a mesma definiu metas para os indicadores, o que fortaleceu a criação de projetos e processos como estratégias para alcançar os objetivos da organização.

## 5 CONCLUSÕES

Levando em consideração as informações anteriormente descritas, bem como os conhecimentos adquiridos com a realização desta pesquisa, conclui-se que o objetivo proposto foi alcançado, uma vez que este era demonstrar as facilidades e possibilidades de qualificação na estruturação do planejamento estratégico, a partir da utilização de um software, o SCOPPI, o que pode ser verificado no item 4 deste trabalho.

Ainda, pode-se afirmar que o planejamento estratégico tem papel fundamental no desenvolvimento e na perenidade de uma empresa, sendo que neste caso, tornou a gestão estratégica mais organizada e profissional, apesar das dificuldades impostas pela estrutura enxuta do setor administrativo da empresa alvo da pesquisa. Também se destaca a integralidade com a qual o sistema Scopi abrange o planejamento estratégico, uma vez que, comparando com as teorias reunidas para este artigo, as opções apresentadas pela ferramenta são totalmente suficientes para total determinação e implementação de um planejamento estratégico em qualquer tipo de empresa.

No que tange as definições adotadas pela empresa pesquisada, salienta-se que a partir das mesmas, foi possível desenvolver uma visão de longo prazo para a organização, quando se definiram estratégias para diferentes perspectivas dentro do negócio. Porém, faz-se importante a colocação de que as definições das filosofias (negócio, missão, visão, valores e, fatores críticos de sucesso), estratégicas, projetos e processos, devem ser desenvolvidos, impreterivelmente, por todos os sócios em um primeiro momento, para depois fazer parte das decisões, colaboradores chave para implementação das definições. Ressalta-se isso em função da dificuldade percebida, quando apenas um dos sócios trabalha com os objetivos de longo prazo em mente. Este pode ser um desafio tão grande quanto à implementação do planejamento, pois neste caso, são acionados colaboradores para a execução de algumas das estratégias, sendo que no caso estudado, eles

apresentavam maior disponibilidade para adotar e incorporar os conceitos relativos ao planejamento estratégico.

## REFERÊNCIAS

- CARPINETTI, L. C. (2012). *Gestão da qualidade: conceitos e técnicas* (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- CHAVES, M. (abr./mai. de 2013). Escola clássica e os novos negócios: uma união possível? *Administradores*(20), 16-18.
- CHIAVENATO, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (7. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, I., SAPIRO, A. (2003). *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CHIZZOTTI, A. (2010). *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais* (3. ed.). Petrópolis: Vozes.
- FAHEY, L., RANDALL, R. M. (1999). *MBA: curso prático: estratégia*. (A. C. Serra, Trad.) Rio de Janeiro: Campus.
- GIL, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5. ed.). São Paulo: Atlas.
- Jr., A. R. (2008). *Gestão da qualidade e do meio ambiente: enfoque econômico, financeiro e patrimonial* (1. ed.). São Paulo: Atlas.
- KOTLER, P. (2003). *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. (A. C. Serra, Trad.) Rio de Janeiro: Elsevier.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2013). *Principles of Marketing* (15. Global Edition ed.). (V. Whately, Trad.) Chicago: Pearson.
- LÉLIS, E. C. (2012). *Gestão da qualidade* (1. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- LOBO, R. N. (2010). *Gestão da qualidade*. São Paulo: Érica.
- OLIVEIRA, D. P. (2011). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas* (29. ed.). São Paulo: Atlas.
- OLIVEIRA, D. P. (2013). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas* (31. ed.). São Paulo: Atlas.
- PALADINI, E. P. (2009). *Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos* (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- SCOPI. (2015). O que é o Scopi? Acesso em 8 de abr. de 2015, disponível em Scopi: <http://www.scopi.com.br/portal/pt-BR/oQueE>
- TAVARES, M. C. (2010). *Gestão estratégica* (3. ed.). São Paulo: Atlas.