

SOLUCIONANDO PROBLEMAS PARA APROVEITAR OPORTUNIDADES EM CONSULTORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Recebido em: 20.11.2017
Aprovado em: 12.12.2017

Andrea Cristina Deis Rodrigues

Master Coach pela SBC Coaching, com certificação pelo BCI - Behavioral Coaching Institute e ICC - International Coaching Council. É licenciada em Pedagogia pela Unifai e pós-graduada em Gestão Empresarial pela FGV/SP.

E-mail: andrea@andreadeis.com.br

Elisabete dos Santos Fernandes

Consultora de negócios no Sebrae/SP, formada em Administração, especialista em desenvolvimento e gestão de modelos de negócios inovadores, gestão de equipes e formação de líderes, professora universitária e palestrante.

E-mail: elisabeteesf@hotmail.com

Lucas Augusto Perez dos Santos

Advogado, especialista em Direito Empresarial pela FGV-Direito-SP, com passagem em empresas nacionais e multinacionais gerenciando áreas de Compliance e Auditoria Interna.

E-mail: lucasaugusto.ps@hotmail.com

SOLUCIONANDO PROBLEMAS PARA APROVEITAR OPORTUNIDADES EM CONSULTORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Mariana Pires Dias

Gerente de divisão da Diretoria de Distribuição Sudeste do Banco do Brasil, é pós-graduada em Administração pela FGV e em Gestão de Operações e Serviços pelo Inepad/UnB.
E-mail: marianapiresdias80@gmail.com

Rafael Andrade Bueno Maganete

Superintendente Comercial da Qualicorp Administradora de Benefícios. É graduado em Análise de Sistemas pela Fiap, “Coach” pela Slac (Sociedade Latino Americana de Coaching). Tem pós-graduação em Marketing de Serviços pela FIA, MBA Executivo Internacional em Gestão Estratégica pela FGV, com extensão em Gestão e Negócios pela Universidade de Irvine, na Califórnia-EUA.
E-mail: rmaganete@hotmail.com

Reynaldo Cavalheiro Marcondes

Professor titular do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, docente permanente do Programa de Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios.
E-mail: reynaldo.marcondes@mackenzie.br

RESUMO

O presente relato busca apresentar uma proposta de melhoria na gestão de uma empresa de desenvolvimento de *software*, localizada no estado de São Paulo, com atuação em território nacional. A empresa desenvolve soluções para empresas que emitem nota fiscal eletrônica. A proposta compreende melhorias para elevar a satisfação dos clientes, adequando o desenvolvimento e implementação de sistemas à real necessidade do cliente, com dimensionamento aderente à capacidade da empresa. O diagnóstico revelou um problema de excesso de subdimensionamento de horas nos contratos de desenvolvimento de sistemas, o que vem acarretando prejuízos financeiros e repercutindo negativamente na satisfação dos clientes. A proposta de solução do problema compreendeu o desenvolvimento de um plano de integração de cultura, pessoas e processos, incluindo ações de engajamento entre as áreas, definição de regras para a área comercial e alçadas de flexibilidade, compartilhamento das decisões em forma de comitê, além da criação de uma nova área responsável pela elaboração das propostas e acompanhamento da realização eficaz dos serviços, com estrita obediência aos seus prazos.

PALAVRAS-CHAVE

Desenvolvimento de *software*. Capacidade operacional. Cultura. Processos.

ANDREA CRISTINA DEIS RODRIGUES, ELISABETE DOS SANTOS FERNANDES, LUCAS AUGUSTO PEREZ DOS SANTOS, MARIANA PIRES DIAS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

INTRODUÇÃO

O trabalho, realizado na empresa objeto deste relato, cujo nome deverá permanecer confidencial, teve como objetivo solucionar um problema que estava dificultando e mesmo impedindo o aproveitamento de oportunidades de mercado, pondo em risco o seu desenvolvimento, dada a crescente insatisfação dos clientes. Foram utilizadas ferramentas para a realização do diagnóstico do problema, a partir das informações coletadas nas entrevistas com os sócios, observações realizadas no cotidiano da empresa e pesquisa aplicada.

Na sequência, foi elaborada a proposta de encaminhamento para o problema diagnosticado: proposta de um plano de integração da Cultura, Processos e Pessoas para elevar a satisfação dos clientes, com dimensionamento aderente à efetiva capacidade da empresa. O plano de integração propôs contemplar ações para transformar o engajamento das pessoas dentro da empresa, integrando áreas, adotando uma política comercial bem definida e suficientemente flexível, além da criação de área de projetos para a coordenação global das implantações, com o acompanhamento de indicadores de pessoas, processos e financeiros.

Nas conclusões do relato está apresentado o potencial de crescimento sustentável da empresa e a efetiva necessidade de se promoverem ajustes, notadamente em alguns processos, de forma que se possam atingir os objetivos do plano.

CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Caracterização da empresa

A empresa objeto do trabalho oferece consultoria ao desenvolvimento e implementação de *softwares* em empresas de varejo. Fundada em 2008 e localizada na cidade de Americana (SP), atua em todo o território nacional, especialmente no interior de São Paulo. Sua especialidade é avaliar e reconhecer as necessidades de informações de seus clientes, propondo soluções tecnológicas para otimizar custos e gerar valor aos clientes.

A missão declarada da empresa é “ser um gerador de valor para seu negócio, oferecendo serviços e soluções tecnológicas voltadas para empresas de diversos segmentos e tamanhos, trazendo a satisfação dos clientes e parceiros, a fim de garantir a qualidade do relacionamento no longo prazo”.

SOLUCIONANDO PROBLEMAS PARA APROVEITAR OPORTUNIDADES EM CONSULTORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Seus principais clientes são distribuidores varejistas de diversos setores, com redes de distribuidores que necessitam emitir nota fiscal no ambiente externo da empresa. Os ramos de negócios que mais utilizam esse tipo de serviço são os distribuidores multi-marcas, distribuidores exclusivos Mondelez, Batavo, Yakult, indústrias e distribuidores de produtos higiênicos.

A empresa conta com quatro produtos principais:

- A. *Mobile NF-e*: sistema voltado para empresas que necessitam emitir Nota Fiscal Eletrônica fora do estabelecimento. A empresa implementa o Danfe simplificado para venda à pronta entrega com a emissão.
- B. *Mobile pré-venda*: sistema voltado para a otimização de processos de venda; corresponde a um aplicativo de automação da força de vendas.
- C. *Mobile suíte varejo*: sistema *mobile* para contagem de estoque. Desenvolvido para empresas com necessidades de realização 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. *ERP* (Enterprise Resource Planning): é um sistema integrado de gestão empresarial que visa o controle e 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.

A empresa foi fundada por quatro sócios que atuavam como programadores em uma outra empresa, mas foram demitidos em decorrência de um corte de custos.

A partir de então idealizaram montar o próprio negócio, porém a empresa foi estruturada de maneira informal, com forte atuação operacional por parte dos sócios e pouca profissionalização.

A empresa cresceu de maneira pouco estruturada, com deficiências de governança, métodos, processos, contratos, respaldada em uma estrutura relacional com parceiros e até mesmo com funcionários, prevalecendo a informalidade.

Atualmente conta com 30 colaboradores e quatro sócios distribuídos entre os setores administrativo, comercial, desenvolvimento e suporte, conforme disposto no organograma mostrado na Figura 1.

ANDREA CRISTINA DEIS RODRIGUES, ELISABETE DOS SANTOS FERNANDES, LUCAS AUGUSTO PEREZ DOS SANTOS,
MARIANA PIRES DIAS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

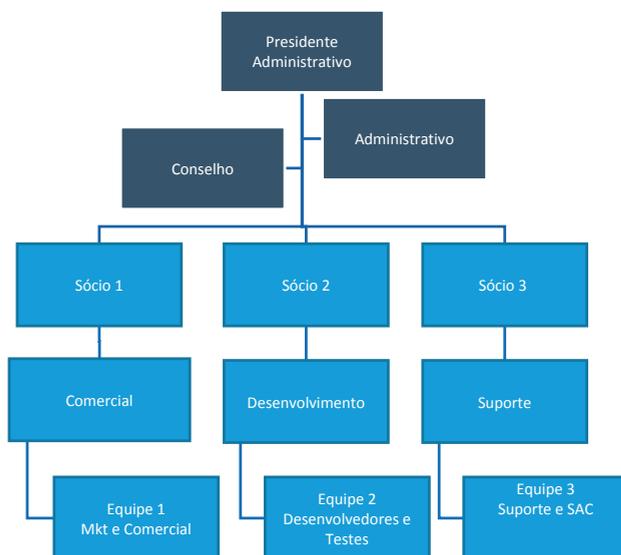


FIGURA 1 – Organograma da empresa

Fonte: Elaborada pelos autores com base nos documentos fornecidos pela empresa.

Principais clientes

Os contratos da empresa com seus clientes são firmados por intermédio de dois escritórios de advocacia. A partir do estabelecimento dos contratos, os distribuidores pagam uma mensalidade para a empresa pela manutenção do *software*. O Quadro 1 ilustra os negócios dos maiores clientes da empresa.

Concorrência

A empresa pode ser considerada 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 *mobile*. Estão elencados a seguir alguns dos principais concorrentes, localização, atuação e especialidade.

SOLUCIONANDO PROBLEMAS PARA APROVEITAR OPORTUNIDADES EM CONSULTORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Empresa	Negócios dos clientes	Cliente desde
A	Software	Jun./2015
B	Distribuição e logística	Jul./2014
C	Distribuição de alimentos	Nov./2011
D	Distribuição e representações	Mar./2012
E	Importação e exportação de manufaturados	Ago./2012
F	Distribuidora de chocolates	Dez./2012
G	Distribuição de alimentos	Jan./2012
H	Atacadista de alimentos	Nov./2011
I	Supermercado	Out./2009
J	Distribuição de cosméticos	Nov./2011
K	Distribuição de alimentos	Set./2009

QUADRO 1 – Principais clientes da empresa

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados fornecidos pela empresa.

- A. PC Sistemas (Totvs): empresa com sede em Goiás, que atua em todo o território nacional, composta por dez unidades e seis centros de suporte, situados estrategicamente para atender e capacitar pequenas, médias e grandes empresas da cadeia de abastecimento (atacado distribuidor e varejo).
- B. 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 o desenvolvimento 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 (Placa de Circuito Impresso) e prototipagem, visando automatizar decisões e ações em processos locais e distribuídos.
- C. Softmovel – aplicativos *mobile*: empresa localizada em Porto Alegre (RS), 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).

ANDREA CRISTINA DEIS RODRIGUES, ELISABETE DOS SANTOS FERNANDES, LUCAS AUGUSTO PEREZ DOS SANTOS, MARIANA PIRES DIAS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

d. WMC Software: empresa localizada em Bento Gonçalves (RS), 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.

DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

Entendimento do problema

A partir de uma reunião inicial com os sócios da empresa, foram colhidas as principais percepções acerca do que eles entendiam como problemas e oportunidades. Para apoiar a equipe no entendimento do problema, utilizou-se como ferramenta o diagrama lógico. Após uma nova rodada de discussões entre os integrantes do projeto, com base nas informações colhidas e no diagrama lógico construído, chegou-se à seguinte definição do problema da empresa, objeto do trabalho: *excesso de subdimensionamento de horas nos contratos de desenvolvimento de sistemas*.

O diagrama lógico, ilustrado no Quadro 2, permitiu identificar o excesso de subdimensionamentos de horas para o desenvolvimento de sistemas, o que de-

sencadeia outros problemas pela baixa integração da equipe, ruídos de comunicação e lacunas de capacitação. As principais conclusões acerca do problema identificado são a ausência de equipe multidisciplinar para a condução dos projetos e necessidade de capacitação. Observa-se que a precificação não leva em consideração os projetos de forma global, interferindo no resultado financeiro e no relacionamento com os clientes.

Os questionamentos feitos nas entrevistas com os sócios estão apresentados no Quadro 3, com a síntese dos conteúdos das respostas. A conversa preliminar com eles teve como objetivo colher as suas principais percepções sobre as dificuldades da empresa. Foram identificados pontos importantes para a definição do problema, tais como: estresse gerado com as implantações, insatisfação dos clientes, lacunas de gestão, falhas na precificação dos projetos e constantes retrabalhos.

A empresa enfrentava dificuldades na comunicação com os clientes, pois esses têm dificuldades para interpretar e processar as informações disponíveis sobre questões fiscais, o que não se prevê em contratos (*ex ante*), e os sócios possuem conhecimentos técnicos limitados.

SOLUCIONANDO PROBLEMAS PARA APROVEITAR OPORTUNIDADES EM CONSULTORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Achados	Conclusões	Hipóteses
Excesso de subdimensionamento de horas para o desenvolvimento de sistemas	Quando da negociação dos contratos, a avaliação técnica e precificação não são realizadas por equipe multidisciplinar, o que fragiliza os termos acordados, gera desconforto com o cliente, tendo em vista a necessidade de revisão contratual, e 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 demandas que surgem no decorrer da prestação de serviços, gerando insatisfação e interferindo diretamente no relacionamento com os clientes.
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)	
Capacitação insuficiente do suporte técnico		
Falta de fluxo de informações que permeie todas as equipes para as atualizações e customizações dos sistemas		
Capacitação insuficiente do usuário final	Há dificuldade dos usuários finais em entenderem os sistemas, onerando o suporte, que muitas vezes não está preparado para responder às questões.	

QUADRO 2 – Diagrama lógico

Fonte: Elaborado pelos autores.

ANDREA CRISTINA DEIS RODRIGUES, ELISABETE DOS SANTOS FERNANDES, LUCAS AUGUSTO PEREZ DOS SANTOS,
MARIANA PIRES DIAS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

Perguntas	Primeira Pessoa	Segunda Pessoa
a) Que desempenho é considerado insatisfatório? Que sistemas, processos, recursos provocam o baixo desempenho? Há implicações para a atuação no mercado?	O processo de implantação. A expectativa x realidade é um dos pontos que apresentam maior insatisfação; as demandas geradas para a equipe nesse processo demonstram e afloram o nível de insatisfação e o baixo desempenho. A falha ou falta de alguns processos 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, que são pouco geradas pela empresa. A falta de foco e o baixo desempenho da equipe de produção não permitem 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.
c) Quais seriam as possíveis causas dessas deficiências?	Falta de acompanhamento e medição dos índices de trabalho.	Falhas na precificação de projetos. Orçamentos feitos de forma superficial.
d) Houve tentativas anteriores de soluções e que 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 permitisse atenuar o problema.
e) Que oportunidades você enxerga no atual mercado de atuação da empresa?	Existe uma fatia de mercado considerável a ser trabalhada. Cada vez mais as empresas buscam melhoria e otimização em seus processos, e os <i>softwares</i> de gestão são os maiores colaboradores nesse sentido.	O acompanhamento <i>real time</i> da equipe de trabalho, analisando a produção de cada membro da equipe de venda.

QUADRO 3 – Entrevistas iniciais com sócios

Fonte: Elaborado pelos autores.

continua

SOLUCIONANDO PROBLEMAS PARA APROVEITAR OPORTUNIDADES EM CONSULTORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Perguntas	Primeira Pessoa	Segunda Pessoa
f) Como você avalia a concorrência da empresa?	Os concorrentes são de vários “tamanhos”. Os de grande porte têm processos muito bem definidos, porém de utilização complexa, que envolve mais pessoas na operacionalização. Empresários de médio porte têm a necessidade de otimização de sua equipe de trabalho, tornando-se nosso principal público-alvo.	Há diferenças relevantes com relação à concorrência dos grandes (Totvs). Nos concorrentes de médio porte, temos uma atuação bastante similar (inclusive no que se refere a problemas).
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.	Nossas decisões são sempre colegiadas. Qualquer boa ideia é bem-vinda. Avaliaremos.
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.	Todos 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 os públicos interno e externo estejam cientes 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.

QUADRO 3 – Entrevistas iniciais com sócios

Fonte: Elaborado pelos autores.

continua

ANDREA CRISTINA DEIS RODRIGUES, ELISABETE DOS SANTOS FERNANDES, LUCAS AUGUSTO PEREZ DOS SANTOS,
MARIANA PIRES DIAS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

Perguntas	Primeira Pessoa	Segunda Pessoa
m) Como estão o nível do relacionamento interpessoal, a estrutura e o atendimento às normas e aos valores da empresa?	Vêm evoluindo. Os objetivos da empresa têm sido colocados em primeiro lugar.	Apesar de informais e ainda com um método em construção, as normas e os valores têm sido respeitados.
n) Quem toma as decisões e como elas acontecem?	As decisões são tomadas em conjunto, qualquer assunto é levado a uma discussão em que todos os sócios ou até alguns colaboradores dão sua opinião em busca da melhor decisão.	Decisões colegiadas.
o) Que passos e ações já foram visualizados para a solução do problema ou oportunidade?	A principal ação está sendo feita no processo comercial/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.

QUADRO 3 – Entrevistas iniciais com sócios

Fonte: Elaborado pelos autores.

Notou-se um conhecimento insuficiente sobre os clientes, sobre os conflitos na relação com os usuários, desenvolvedores, cliente final, que criam obstáculos e até impactam o relacionamento. Como o usuário tem dificuldades de operar o sistema, o sistema passa a ser o culpado. A questão está na capacidade técnica deles, no engaja-

mento entre as áreas, na integração da comunicação que não acontece, gerando 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 deles mesmos.

SOLUCIONANDO PROBLEMAS PARA APROVEITAR OPORTUNIDADES EM CONSULTORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Constantemente a empresa 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, como chega ao suporte (manutenção da operação) e o que efetivamente foi vendido. Destaca-se ainda que o usuário final só conhece o produto pronto no ato da implantação, o que traz para a empresa outros impactos negativos após a implantação do sistema.

Os clientes foram surgindo de forma orgânica, sem um processo estabelecido de prospecção, o que mostra as deficiências da baixa 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 são oferecidas para adequar o produto ao cliente, porém é frequente o subdimensionamento de horas no momento da precificação. Além disso, com as atualiza-

ções dos sistemas, surgem novas necessidades que não foram contempladas na precificação, gerando novos custos não previstos (*ex post*).

Recentemente, em um novo projeto para um dos clientes foram estimadas 240 horas de customização (*ex ante*), mas entregues efetivamente 1.080 horas. Como o cliente normalmente se nega a renegociar os valores inicialmente contratados, isso onera a empresa.

É possível observar também um comportamento de oportunismo de alguns sócios, disputa de espaços e tendências a defenderem interesses próprios, pois cada sócio tenta beneficiar sua própria área com recursos, deixando de observar a empresa como um todo e focar os objetivos comuns.

Diante da contextualização do problema, os participantes do projeto desenvolveram o Quadro 4, apontando os recursos que serão necessários para o projeto, desde a elaboração até o momento de implantação. A partir do entendimento e definição do problema, foi feito um planejamento para o projeto que tem como objetivo diminuir de forma relevante o

ANDREA CRISTINA DEIS RODRIGUES, ELISABETE DOS SANTOS FERNANDES, LUCAS AUGUSTO PEREZ DOS SANTOS,
MARIANA PIRES DIAS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

Recursos	Início do Projeto	Durante o Desenvolvimento	Para implantação
Gestor (cliente)	1 sócio	1 sócio	4 sócios
Participantes da empresa	1 representante por área (total 4 pessoas)	1 representante por área (total 4 pessoas)	1 representante por área (total 4 pessoas)
Prazos	jun/17	ago/17	dez/17
Orçamento	R\$ 7 mil	R\$ 7 mil	R\$ 7 mil

QUADRO 4 – Necessidade de recursos

Fonte: Elaborado pelos autores.

subdimensionamento de horas dos projetos contratados. Para viabilizar sua implantação será necessário o envolvimento dos quatro sócios no decorrer do período proposto (seis meses), com custo total de R\$ 21 mil.

Realização do diagnóstico do problema

Além do diagrama lógico utilizado, nas entrevistas também foram relatados casos práticos por meio dos quais é possível observar os impactos causados pelas deficiências na precificação de horas de desenvol-

vimento técnico e outros problemas delas decorrentes, ilustrados no Quadro 5.

Dentre eles, destaca-se o caso de uma empresa na qual foram gastas 1.100 horas e cobradas somente 690 horas, totalizando R\$ 94.050,00, sem que esses valores pudessem ser renegociados. Tal exemplo ilustra situações vivenciadas de forma recorrente pela empresa.

Após a elaboração do diagrama lógico e a identificação de casos práticos, elaborou-se uma síntese dos direcionamentos do projeto estabelecidos até a atual fase, com base nos conceitos teóricos apresentados por Weiss (2011):

SOLUCIONANDO PROBLEMAS PARA APROVEITAR OPORTUNIDADES EM CONSULTORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Situação	Caso Prático
Precificação de horas subdimensionadas.	Caso Nitrosemem: foram gastas 1.100 horas e cobradas 690 horas somente, totalizando R\$ 94.050,00. Mas que ainda não foram recebidos devido a não virada para produção da Nitrosemem.
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 complexibilidade do projeto, foi feita uma análise superficial; foram estimadas 300 horas de desenvolvimento. No total do projeto foram gastas 1.100 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 Stravaze - 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 chat (períodos sazonais). Com isso há desvios, pois os clientes ligam no ramal do departamento comercial e conseguem atendimento. Estima-se um gasto de 20 horas mensais de suporte no comercial. Custo de R\$ 2.200,00 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 foram 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 Nitrosemem. Foram gastas 1.100 horas, cobradas 690 horas e as demais 410 horas foram de retrabalho. Prejuízo estimado em R\$ 67.650,00.
Eventuais quebras de contrato e impossibilidade de adequação, considerando as especificidades de cada projeto.	Caso Timoneiro – 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 consuma 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.

QUADRO 5 – Casos práticos

Fonte: Elaborado pelos autores.

ANDREA CRISTINA DEIS RODRIGUES, ELISABETE DOS SANTOS FERNANDES, LUCAS AUGUSTO PEREZ DOS SANTOS, MARIANA PIRES DIAS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

- A. *Objetivo*: com a solução do problema, pretende-se elevar a satisfação do cliente adequando os valores orçados (em horas de trabalho) de implementação de sistemas à real necessidade do cliente, com dimensionamento prévio aderente à efetiva capacidade da empresa.
- B. *Justificativa*: processo de orçamentação de horas de trabalho deve ser feito de forma condizente com as necessidades dos clientes e efetiva capacidade de desenvolvimento técnico da empresa.
- C. *Escopo*:
- Contratos subdimensionados.
 - Insatisfação e interferência no relacionamento com o cliente.
 - Altos custos de transação não observados e acompanhados pelos clientes.
 - Baixo engajamento entre as áreas.
 - Capacitação técnica deficiente no suporte com altas taxas de *turnover* de pessoal.
- D. *Relevância da escolha*: importância do estabelecimento de contratos aderentes à realidade da empresa e necessidade dos clientes (*core*) e evidente necessidade de elevar os índices de satisfação dos clientes.
- E. *Processo de escolha levou em consideração*: desempenho considerado não sa-

tisfatório, causas, fatias de mercado não atendidas e expectativas e necessidades do cliente.

- F. *Tomadores de decisão*: deliberações colegiadas entre os quatro sócios.
- G. *Participantes Empresa/Cliente*: os quatro sócios da empresa e mais um cliente a ser selecionado (contrato piloto).

Pesquisa aplicada

Considerando os dados levantados, inclusive a entrevista inicial feita com dois sócios (Quadro 3), foram elaboradas algumas questões com o objetivo de aprofundar os entendimentos acerca do problema identificado, diagnóstico e solução proposta.

A pergunta inicial apresentou caráter mais amplo (definição do atual propósito da empresa), de forma que se pudessem perceber com maior liberdade os entendimentos dos quatro sócios e, a partir desse ponto, as perguntas foram mais direcionadas e específicas (método de alcance do propósito, acompanhamento de processos e cultura organizacional).

Constatarem-se visões bastante distintas entre os sócios. Quando questionados sobre os propósitos da empresa, surgiram

SOLUCIONANDO PROBLEMAS PARA APROVEITAR OPORTUNIDADES EM CONSULTORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

respostas relacionadas à necessidade de pagar as contas, rentabilidade financeira e preocupação com as pessoas e foco em normas para a melhoria do desempenho. No questionamento sobre os meios para alcançar tais propósitos as respostas também foram díspares: investimento, elevação das vendas, engajamento e criação de novas normas. Com relação à integração entre as equipes foram apontadas algumas divergências, mas a maioria concordou que a empresa está trabalhando para isso. Quanto ao andamento da execução dos projetos, os sócios foram unânimes, afirmando que reuniões diárias permitem a atualização sobre o andamento dos trabalhos. As palavras se-

leccionadas pelos sócios para refletir a cultura organizacional aspiracional são: qualidade, eficiência, transformação e transição, conforme mostra o Quadro 6.

PROPOSTA DE MUDANÇA

Foi possível identificar uma conexão entre o principal problema identificado e as deficiências e fragilidades demonstradas anteriormente.

Controles internos são o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos (ATKINSON et al., 2000).

SÓCIO A	SÓCIO B	SÓCIO C	SÓCIO D
Como você define o atual propósito da empresa?			
A melhor definição atual é "PAGAR AS CONTAS".	Empresa voltada ao desenvolvimento de <i>softwares</i> de qualidade com personalização da ferramenta no intuito de promover a melhor experiência ao usuário nos segmentos de distribuição, varejo e produção industrial.	Ser uma empresa referência nos segmentos em que atua: a) financeiramente rentável aos sócios, b) atrativa aos colaboradores financeiramente, c) ambiente harmonioso e agradável para se trabalhar, d) perenidade.	Defino que estamos buscando criar normas para que todos possam desempenhar um bom trabalho e que essas normas estejam o mais claras possível a todos.

QUADRO 6 – Sínteses das entrevistas com os sócios

Fonte: Elaborado pelos autores.

continua

ANDREA CRISTINA DEIS RODRIGUES, ELISABETE DOS SANTOS FERNANDES, LUCAS AUGUSTO PEREZ DOS SANTOS,
MARIANA PIRES DIAS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

SÓCIO A	SÓCIO B	SÓCIO C	SÓCIO D
O que você considera mais relevante para garantir o alcance de tal propósito?			
Vendas (para um propósito a ser formado seria outro contexto).	Retirar o presidente da operação de programador/ suporte avançado e aloca-lo no departamento comercial e em seguida:	Primeiramente todos estarem engajados no mesmo propósito. Ter processos internos bem definidos e alinhados com todos, e medir e aprimorar os processos e pessoas constantemente.	O mais relevante para mim é que as normas estejam claras para todos e que não se tenham dúvidas sobre elas.
	a) criar uma disciplina eficiente de vendas e assim gerar novos negócios (Hunter);		
	b) buscar receita dos clientes internos (Farmer) -> ligando nos clientes e oferecendo serviços de personalização quando detectados ou treinamento para utilização do sistema;		
	c) investimento para criar o departamento de qualidade, pois atualmente não está sendo possível fazer os testes necessários. Problemas detectados:		
	c1) insatisfação dos clientes ao utilizar os recursos		
	c2) o problema é detectado pelo cliente no momento da operação		
	d) descrédito da marca da empresa;		

QUADRO 6 – Sínteses das entrevistas com os sócios

Fonte: Elaborado pelos autores.

continua

SOLUCIONANDO PROBLEMAS PARA APROVEITAR OPORTUNIDADES EM CONSULTORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

SÓCIO A	SÓCIO B	SÓCIO C	SÓCIO D
	<p>e) investimento no departamento de desenvolvimento para atender à demanda atual do presidente e a fila de solicitações que tenderá a crescer com o comercial atuando forte. Opções:</p>		
	<p>e1) contratação/terceirização de um programador Delphi</p>		
	<p>e2) liberação de pagamento de horas extras voltadas à programação</p>		
	<p>f) Acreditar no negócio, investir e correr atrás de resultados. A empresa não pode se garantir apenas com estratégias de retaguarda financeira visando restringir somente os custos, sendo que também é importante gerar receitas, novos negócios e oportunidades;</p>		
	<p>g) receitas, novos negócios e oportunidades.</p>		

QUADRO 6 – Sínteses das entrevistas com os sócios

Fonte: Elaborado pelos autores.

continua

ANDREA CRISTINA DEIS RODRIGUES, ELISABETE DOS SANTOS FERNANDES, LUCAS AUGUSTO PEREZ DOS SANTOS,
 MARIANA PIRES DIAS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

SÓCIO A	SÓCIO B	SÓCIO C	SÓCIO D
Dê uma forma geral, você considera a integração entre as equipes satisfatória?			
Entendo que estamos trabalhando para melhorar. A integração se dá hoje se algum membro buscar a informação, não é de forma sistêmica, estamos procurando <i>software</i> de <i>workflow</i> para colocar o fluxo e o sistema, cobrar a execução das tarefas e <i>feedbacks</i> . Falta muito ainda.	Não, falta de fluxo/padronização ao passar uma tarefa para a outra área e o combinado acaba sendo deixado de lado no momento da execução das tarefas.	Sim, considero satisfatória, porém pode e deve ser melhor. Estamos iniciando um processo de reestruturação interna, em que os membros da equipe são inseridos de forma a participar e contribuir com a empresa.	Atualmente tenho a percepção de que estamos caminhando para ficar satisfatória.
Como as equipes tomam conhecimento do andamento dos projetos?			
Procuramos fazer reuniões diárias, mas cada área com sua metodologia; a transferência do conhecimento é ineficaz.	Ocorre reunião diária com os departamentos de Desenvolvimento, Comercial e Implantação. Assim é feita uma atualização dos projetos em andamento.	Uma das premissas da reestruturação é a apresentação e acompanhamento do que foi planejado, de forma que todos tenham conhecimento.	Atualmente por meio da reunião de implantação que acontece diariamente, em que temos pelo menos uma pessoa presente dos departamentos de Implantação, Comercial e Desenvolvimento.
	Dentro do desenvolvimento, a equipe tem o conhecimento do que será feito na semana por meio da Reunião de Planning.		Agora isso não é transmitido a todos da empresa, por exemplo, todos do suporte e implantação.

QUADRO 6 – Sínteses das entrevistas com os sócios

Fonte: Elaborado pelos autores.

continua

SOLUCIONANDO PROBLEMAS PARA APROVEITAR OPORTUNIDADES EM CONSULTORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

SÓCIO A	SÓCIO B	SÓCIO C	SÓCIO D
Que palavra você gostaria que definisse a cultura organizacional da empresa?			
Qualidade.	Eficiência.	Transformação e otimismo. Tenho visto grande evolução na empresa e nas pessoas. Nos últimos anos tínhamos uma operação inchada, com pouca produtividade e resultados insatisfatórios. Iniciamos um processo de grande transformação que nos trouxe mais perspectiva e otimismo de um amanhã melhor.	A palavra é a transição, pois estamos no meio de uma mudança, transformando nossa cultura organizacional em orientada para resultados, em que seja focada no cliente com alta performance e melhoria contínua.

QUADRO 6 – Sínteses das entrevistas com os sócios

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dessa maneira, buscando minimizar os impactos, a proposta de solução para o problema da empresa é o desenvolvimento de um plano de integração de cultura, pessoas e processos.

No desenvolvimento desse plano, algumas ações são fundamentais para o sucesso, tais 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, e a responsabilidade pelo sucesso ou não de um projeto será de todos. Tais medidas contribuem para a integração de todas as instâncias da empresa, tanto internas como externas. Para coordenar todas as fases do projeto, uma nova área deverá ser responsável pela elaboração das propostas e acompanhamento das ações e seus prazos, mantendo a imparcialidade, a integração e a organização entre as áreas de negócio.

ANDREA CRISTINA DEIS RODRIGUES, ELISABETE DOS SANTOS FERNANDES, LUCAS AUGUSTO PEREZ DOS SANTOS,
MARIANA PIRES DIAS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

Com as ações e definições do plano de integração da empresa será avaliada a rentabilidade de cada cliente e, caso necessário, negociada uma repactuação dos contratos ou o seu cancelamento, nos casos em que não existam margens de lucro aceitáveis.

Com relação aos novos clientes, os contratos serão dimensionados interdisciplinarmente e acompanhados pela área de Projetos, garantindo seu cumprimento, formalização, prazo e rentabilidade.

O plano contempla ações voltadas ao engajamento e integração entre funcionários e suas respectivas áreas, ratificação de valores que constituem a cultura organizacional, definição de política comercial, criação de área responsável pela coordenação dos projetos de forma global, acompanhamento dos resultados por meio de indicadores de pessoas, processos e financeiros, capacitação interna e externa e desenvolvimento de ações de comunicação e endomarketing, conforme mostra o Quadro 7.

Indicador de Projeto	Ação	Como	Responsável	Participantes	Prazos	Áreas	Custos
1	Projeto de Engajamento: Juntos somos mais!	Com projetos que visem o entrosamento e entendimento entre as áreas e das áreas. COMPORTAMENTAL	Sócio A	J., C.	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	J., C.	Quinzenal	Todas	4 horas quinzenais

QUADRO 7 – Plano de integração de cultura, processos e pessoas
Fonte: Elaborado pelos autores.

continua

SOLUCIONANDO PROBLEMAS PARA APROVEITAR OPORTUNIDADES EM CONSULTORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Indicador de Projeto	Ação	Como	Responsável	Participantes	Prazos	Áreas	Custos
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, em que os times discutirão sobre os projetos em andamento e necessidade de objetivo em comum. Reuniões mensais. TÉCNICO E COMPORTAMENTAL	Sócio A	J., C.	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	J., C.	1 encontro a cada 3 meses		R\$ 1.500,00. Janeiro, abril, julho, outubro, dezembro

QUADRO 7 – Plano de integração de cultura, processos e pessoas
 Fonte: Elaborado pelos autores.

continua

ANDREA CRISTINA DEIS RODRIGUES, ELISABETE DOS SANTOS FERNANDES, LUCAS AUGUSTO PEREZ DOS SANTOS,
 MARIANA PIRES DIAS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

Indicador de Projeto	Ação	Como	Responsável	Participantes	Prazos	Áreas	Custos
2	Definição Política Comercial	Projeto de Alinhamento e Posicionamento	Sócio B	C., A., H.	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	C., A., H.	maio/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	C., A., H.	maio/17	Comercial - Administrativo	2 horas semanais por 1 mês
C	Definição da Política de preços e margens	Definição de uma tabela autogerenciável de preços, dando autonomia de comercialização para os vendedores	Sócio B	C., A., H.	jun./17	Comercial - Administrativo	2 horas semanais por 1 mês
3	Criação da área de Projeto	Projeto de Governança & Metodologia	Sócio C	R., J., H.	jun./17	Suporte - Administrativo	30 dias
A	Criar uma Metodologia e Gerenciamento dos Projetos	Contratação de um PMI, que será responsável por gerenciar os <i>status</i> dos projetos, assim como suas necessidades, sinalizando prazos, indicadores e necessidades. Ele gerenciará o Farol	Sócio C	R., J., H.	jun./17	Suporte - Administrativo	30 dias
4	Política de indicadores	Projeto de Gerenciamento de Performance	Sócio A	H., C., C, R.	junho - julho / 2017	Administrativo, Financeiro, Comercial, Desenvolvimento, Suporte	

QUADRO 7 – Plano de integração de cultura, processos e pessoas

Fonte: Elaborado pelos autores.

continua

SOLUCIONANDO PROBLEMAS PARA APROVEITAR OPORTUNIDADES EM CONSULTORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Indicador de Projeto	Ação	Como	Responsável	Participantes	Prazos	Áreas	Custos
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	H., C., C., R.	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	H., C., C., R.	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	H., C., C., R.	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 empresa e suas funcionalidades.	Sócio C	R., J., PMO	Diário	Suporte e Desenvolvimento	30 min diários na chegada. 9h às 9h30. Iniciar julho/2017.

QUADRO 7 – Plano de integração de cultura, processos e pessoas

Fonte: Elaborado pelos autores.

continua

ANDREA CRISTINA DEIS RODRIGUES, ELISABETE DOS SANTOS FERNANDES, LUCAS AUGUSTO PEREZ DOS SANTOS,
 MARIANA PIRES DIAS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

Indicador de Projeto	Ação	Como	Responsável	Participantes	Prazos	Áreas	Custos
B	Público Externo	Transferência de conhecimentos por meio de treinamentos presenciais e por Web. Quanto mais o cliente conhecer o produto, mais satisfação com a empresa terá e teremos um melhor aproveitamento da área de suporte.	Sócio C	R., J., PMO	Mensal	Suporte, Implantação e Desenvolvimento	1x por mês. 1º Outubro/2017
6	Ações de Endomarketing	Projeto de engajamento	Sócio A	H., J.	2017 - 2018		
A	Ações de Reconhecimento	Campanhas de funcionário do quartil, com prêmios por metas atingidas.	Sócio A	H., J.	1 evento a cada 4 meses	Administrativo	Março, julho, novembro
B	Boletim de Comunicação	Criação de um jornal interno informativo que possibilite a integração da comunicação e a interação entre as áreas.	Sócio A	H., J.	mensal	Administrativo, Financeiro, Comercial, Desenvolvimento, Suporte	20 min de cada área. 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	R., J., PMO, C.	Semestral	Vendas e Suporte	12 horas a cada 6 meses. 1ª Agosto/2017

QUADRO 7 – Plano de integração de cultura, processos e pessoas

Fonte: Elaborado pelos autores.

SOLUCIONANDO PROBLEMAS PARA APROVEITAR OPORTUNIDADES EM CONSULTORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

A partir do plano de ação definido, foi construída matriz de avaliação de cada uma das ações propostas de forma que se possa ter mais clareza dos aspectos de risco, impacto e probabilidade.

As ações de integração e engajamento possuem em geral risco moderado e alta capacidade de aceitação interna, além de elevado impacto. No caso das ações referentes à definição de política comercial,

tanto os riscos quanto probabilidade e 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 observa-se nos itens relacionados às ações de capacitação, endomarketing e pesquisa de satisfação do cliente, conforme mostrado no Quadro 8.

Indicador de Projeto	Ação	Risco	Probabilidade	Impacto	Ação Corretiva
Projeto de Engajamento: Juntos somos mais!					
1a	Integração entre as áreas	Moderado - Atrasos nos projetos podem comprometer agenda de reuniões Não ocorrer 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 pode comprometer as ações de melhoria contínua. Fortalecimento de times, mas continuar disputa entre áreas.	alta	alto	Ações de fortalecimento constante do propósito.

QUADRO 8 – Matriz de avaliação

Fonte: Elaborado pelos autores.

continua

ANDREA CRISTINA DEIS RODRIGUES, ELISABETE DOS SANTOS FERNANDES, LUCAS AUGUSTO PEREZ DOS SANTOS,
MARIANA PIRES DIAS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

Indicador de Projeto	Ação	Risco	Probabilidade	Impacto	Ação Corretiva
1c*	Desenvolvimento do Plano de Cultura Organizacional	Alto - aplicação entre a alta gestão	alta	alto	Ações de fortalecimento constante do propósito.
Definição Política Comercial					
2a	Definição da Política	Alto - vícios de cultura que podem comprometer	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	Fazer uma pré-prospecção e direcionar a captação.
2c	Definição da política de preços e margens	Alto - amadurecimento da equipe de vendas para reconhecer a responsabilidade	moderado	alto	Acompanhar a qualidade de negociação do vendedor. Tabela escalonável.
Criação da área de Projeto					
3a*	Criar uma metodologia e gerenciamento dos projetos.	Alto - adequar aceitação pela cultura para “consultor” externo	alta	alto	Analisar a metodologia de implantação e adequar à agilidade de prazos de contratos.

QUADRO 8 – Matriz de avaliação

Fonte: Elaborado pelos autores.

continua

SOLUCIONANDO PROBLEMAS PARA APROVEITAR OPORTUNIDADES EM CONSULTORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Indicador de Projeto	Ação	Risco	Probabilidade	Impacto	Ação Corretiva
Política de indicadores					
4a	Rentabilidade	Moderado	alta	alto	Variações mercado externo/oscilação dólar/novos entrantes, análise concorrentes estabelecidos.
4b*	Sinalizador de Processos	Alto - aquisição ferramenta mercado	moderado	alto	Implantação gradual nas etapas em que ocorram mais sinistros.
4c	Avaliação de Desempenho 360°.	Baixo	alto	alto	Política clara de PDI/plano de carreira.
Capacitação					
5a	Público Interno	Alto	alta	alto	Criar provas certificação nas especificidades dos produtos. Criação de radares para ter uma análise crítica de manutenção do funcionário e encaminhar para treinamento.
5b*	Público Externo	Moderado - agenda dos clientes	alta	alto	Promover capacitações semestrais. Obrigatoriedade de 01 treinamento anual.

QUADRO 8 – Matriz de avaliação

Fonte: Elaborado pelos autores.

continua

ANDREA CRISTINA DEIS RODRIGUES, ELISABETE DOS SANTOS FERNANDES, LUCAS AUGUSTO PEREZ DOS SANTOS,
MARIANA PIRES DIAS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

Indicador de Projeto	Ação	Risco	Probabilidade	Impacto	Ação Corretiva
Ações de Endomarketing					
6a	Ações de Reconhecimento	Baixo	alta	alto	Verificar a racionalidade-estipular critérios.
6b	Boletim de Comunicação	Moderado	alta	moderado	Boletim interativo.
Pesquisa de Satisfação do Cliente					
7a*	Pesquisa de Satisfação do Cliente	Moderado	alto	alto	Propor aos funcionários um desafio, criar uma proposta pesquisa Smart.

QUADRO 8 – Matriz de avaliação

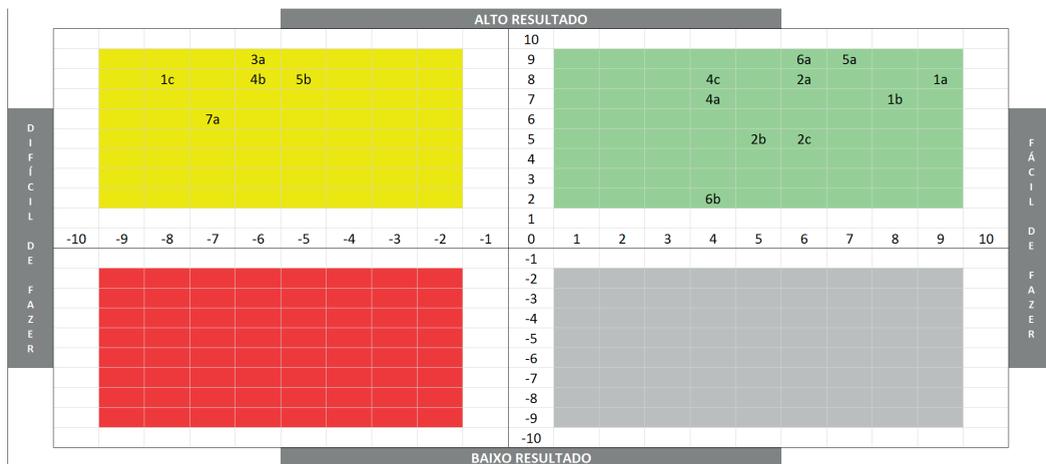
Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 2 permite observar quais ações do plano apresentam alto resultado e são fáceis de serem adotadas, por ordem de prioridade: ações de reconhecimento, capacitação do público interno, avaliação de desempenho 360°, integração entre as áreas, definição de indicadores de rentabilidade, geração de propósito comum, definição

de público e preço na política comercial e boletim de comunicação. As ações restantes estão localizadas no quadrante de alto resultado e difícil implementação: metodologia e gerenciamento de projetos, desenvolvimento do plano de cultura organizacional, sinalizador de projetos, capacitação do público externo e pesquisa de satisfação do cliente.

SOLUCIONANDO PROBLEMAS PARA APROVEITAR OPORTUNIDADES EM CONSULTORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Quadro 7 - Grade de Prioridades: a partir da comparação entre resultado gerado e nível de dificuldade da ação, criou-se a matriz de prioridades a seguir, de forma a ter clareza na tomada de decisão e priorização das ações.



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 2 – Grade de prioridades

Fonte: Elaborado pelos autores.

CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Com base no trabalho realizado, objeto deste relato, conclui-se que a empresa possui bom potencial para a manutenção dos clientes atuais e conquista de novos, desde que promova alguns ajustes internos para

que possa se expandir de forma sustentável, criando relacionamentos rentáveis e duradouros.

A primeira etapa do trabalho consistiu em entender o problema da empresa e para isso foram utilizadas técnicas como o Diagrama Lógico, que foi empregado para

ANDREA CRISTINA DEIS RODRIGUES, ELISABETE DOS SANTOS FERNANDES, LUCAS AUGUSTO PEREZ DOS SANTOS, MARIANA PIRES DIAS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

ilustrar o racional da construção do entendimento do problema a partir das informações coletadas nas entrevistas com os sócios e observações realizadas no cotidiano da empresa. A demonstração de casos práticos auxiliou no entendimento e diagnóstico do problema, que foi definido como o excesso de subdimensionamento de horas nos contratos de desenvolvimento de sistemas. Foram feitas entrevistas com os quatro sócios, em que se pode observar a existência de divergências de opiniões quanto ao propósito e rumos que a empresa deveria tomar. Apesar de perfis bastante distintos, nota-se a determinação pela transformação e engajamento em todos eles, fruto da reflexão que vem sendo provocada para maior profissionalização da gestão.

Diante dos dados levantados acerca do problema, desenhou-se uma proposta de solução e plano de ação de mudança. A proposta consiste em criar um plano de integração de cultura, processos e pessoas que seja capaz de elevar a satisfação dos clientes, adequando os valores de orçamento dos projetos à real necessidade dos clientes, com dimensionamento aderente à efetiva capacidade da empresa.

Para tanto, o plano de integração propõe contemplar ações que transformem o

engajamento das pessoas dentro da empresa, com integração entre as áreas, geração de propósito comum e desenvolvimento de uma cultura organizacional integradora. Há ainda ações voltadas para a comercialização que englobam a criação de política comercial que viabilize e defina limitadores de flexibilização de preço e margem. A proposta também inclui criação de área de projetos para a coordenação global das implantações, com o acompanhamento de indicadores de pessoas, processos e financeiros. Ações de capacitação interna e externa serão fundamentais para integrar as demais, bem como ações de endomarketing que contemplem reconhecimento e comunicação. Por fim, a criação de uma pesquisa de satisfação do cliente faz-se necessária para legitimar todo o projeto de mudança e subsidiar planejamentos futuros.

A aplicação do Plano de Integração de Cultura, Processos e Pessoas deve ser a base de sustentação para as mudanças necessárias na empresa. A área responsável pelo acompanhamento das ações deve estar atenta para a garantia de cumprimento dos prazos e métodos acordados, além do acompanhamento dos indicadores predefinidos, de modo que se possa ter uma

SOLUCIONANDO PROBLEMAS PARA APROVEITAR OPORTUNIDADES EM CONSULTORIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

gestão próxima e aderente às necessidades dos clientes e da empresa, atingindo os objetivos propostos de elevação de satisfação e resultados.

TROUBLESHOOTING TO TAKE ADVANTAGE OF OPPORTUNITIES IN INFORMATION SYSTEMS CONSULTING

ABSTRACT

The present report aims to present a proposal for improvement in the management of a software development company, located in the interior of the State of São Paulo, operating in the national territory. The company develops solutions for companies that issue electronic invoices. The proposal includes improvements to increase customer satisfaction, adapting the development and implementation of systems to the real needs of the client, with a dimension that adheres to the effective capacity of the company. The diagnosis revealed that there is a problem of over-sub-scaling of hours in systems development contracts, which has resulted in financial losses and a negative impact on customer satisfaction. The proposal to solve the problem included the development of a plan to integrate culture, people and processes, including actions of engagement among areas, definition of

rules for the commercial area and flexibility, sharing of decisions in committee form, besides the creation of a new area responsible for drawing up proposals and monitoring the efficient delivery of services, in strict compliance with their deadlines.

KEYWORDS

Software development. Operational capacity. Culture. Processes.

REFERÊNCIAS

- ATKINSON, A. A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FARIA, A. C. Ensaio sobre a Teoria dos Custos de Transação (TCT): Foco na Mensuração. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-ABC, 23., 2014, Porto de Galinhas. *Anais...* Porto de Galinhas, 2014.
- FIANI, R. *Cooperação e conflito: instituições e desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 62-105.
- GAMARRA, J. E. T.; ZAWISLAK, P. A. Capacidade transacional: o elo perdido da inovação. In: CONGRESO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA-ALTEC, 24., 2011, Lima, Peru. *Anais...* Lima, 2011.

ANDREA CRISTINA DEIS RODRIGUES, ELISABETE DOS SANTOS FERNANDES, LUCAS AUGUSTO PEREZ DOS SANTOS, MARIANA PIRES DIAS, RAFAEL ANDRADE BUENO MAGANETE, REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

MARCONDES, R. C.; MIGUEL, L. A. P.; FRANKLIN, M. A.; PEREZ, G. *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. São Paulo: Editora Mackenzie, 2017.

MARINS, L. M. Economia, tecnologia e inovação: da teoria da firma à gestão da inovação tecnológica. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, São Paulo, v. 6, n. 1, maio 2007. Disponível em: <<https://search.proquest.com/docview/922544691/E0C505D32DE14525PQ/4?accountid=12217>>. Acesso em: 19 fev. 2017.

SILVA, A. A.; BRITO, E. P. Z. Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 176-201, 2013.

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

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

SITES ACESSADOS

<<http://www.abessoftware.com.br/dados-do-setor/estudo-2016--dados-2015>>

<<http://pcsist.com.br/institucional/sobre-a-pc-sistemas/>>

<<http://acaciasolucoes.com.br/>>

<<http://siva01.cloudapp.net/Default.aspx?id=softmovel&site=softmovel.com.br&newsName=Quemsomos>>

<<http://www.wmcsistemas.com.br/site/>>