

**FUNDAÇÃO EDUCACIONAL MACHADO DE ASSIS  
FACULDADES INTEGRADAS MACHADO DE ASSIS  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DA  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**SILMAR OLIVEIRA**

**A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO RECURSO PARA O  
DESENVOLVIMENTO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA  
EMPRESA DE SERVIÇOS EM ILUMINAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Santa Rosa  
2016

**SILMAR OLIVEIRA**

**A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO RECURSO PARA O  
DESENVOLVIMENTO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA  
EMPRESA DE SERVIÇOS EM ILUMINAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado às Faculdades Integradas Machado de Assis, como requisito parcial para obtenção do Título de Tecnólogo no Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação.

Orientadora: Ma. Angela Maria Reginaldo Brun

Santa Rosa  
2016

**SILMAR OLIVEIRA**

**A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO RECURSO PARA O  
DESENVOLVIMENTO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA  
EMPRESA DE SERVIÇOS EM ILUMINAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Relatório de Estágio Supervisionado  
apresentado às Faculdades Integradas  
Machado de Assis, como requisito parcial  
para obtenção de Tecnólogo no Curso  
Superior de Tecnologia em Gestão de  
Tecnologia da Informação .

Banca Examinadora

---

Orientadora: Ma. Angela Maria Reginaldo Brun

---

Professor: Me. Márcio Luís Gunther

Santa Rosa, 10 de Dezembro de 2016

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta obra primeiramente a Deus e ao meu pai, por me darem força, abençoar e iluminar meu caminho durante essa jornada. À minha família por estar sempre junto comigo das diferentes maneiras.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter proporcionado mais esse desafio em minha vida, concedendo-me saúde e forças para superar as dificuldades.

A minha família por me apoiar e acreditar no meu potencial.

A minha orientadora que dispôs de seu tempo e de sua sabedoria, para dar-me apoio no decorrer desta obra.

Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia, teve que tomar uma atitude de coragem.

Peter Drucker

## RESUMO

O estudo tem como principal objetivo apresentar e propor um planejamento estratégico para Arquiluz, que é uma empresa que atua no ramo de prestação de serviços em iluminação. O planejamento estratégico é relevante para empresa em vista que, por ser uma empresa nova ainda não possui metas bem estruturadas, e o plano estratégico servirá justamente para alinhar suas metas as necessidades da organização. Também será proposto o uso de uma ferramenta de tecnologia da informação para auxiliar na gestão do planejamento estratégico e agregar valor a empresa e facilitar na tomada de decisão. Para alcançar os objetivos, o estudo foi traçado através de uma metodologia aplicada, classificada como qualitativa, onde foi analisado cada situação a partir de dados descritivos, quanto à natureza a pesquisa se caracteriza em aplicada, pois tem o objetivo de gerar conhecimento para aplicação prática e também possui caráter bibliográfico, pois buscou-se explicar os problemas através de referências teóricas já publicadas em livros. Diante de todos os resultados oriundos deste estudo, a proposta do planejamento estratégico para empresa Arquiluz é viável e se faz necessária para que a empresa consiga obter sucesso atingindo seus objetivos.

Palavras Chaves: Planejamento Estratégico – Gestão – Tecnologia da Informação

## **ABSTRACT**

The main objective of the study is to present and propose a strategic planning for Arquiluz, which is a company that operates in the field of lighting services. Strategic planning is relevant for a company because, as a new company, it does not have well-structured goals yet, and the strategic plan will serve precisely to align its goals with the needs of the organization. It will also be proposed the use of an information technology tool to assist in the management of strategic planning and to add value to the company and facilitate decision making. To reach the objectives, the study was traced through an applied methodology, classified as qualitative, where each situation was analyzed from descriptive data, the nature of the research is characterized as applied, since it has the objective of generating knowledge for practical application And also has a bibliographic character, as it was sought to explain the problems through theoretical references already published in books. In view of all the results from this study, the proposal of strategic planning for Arquiluz is feasible and necessary for the company to succeed in achieving its objectives.

Keywords: Strategic Planning – Management – Information Technology.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Matriz SWOT .....	19
Ilustração 2: Quadro 5W2H.....	20
Ilustração 3: Matriz GUT .....	21
Ilustração 4: Fases para desenvolver processo de gestão estratégica .....	22
Ilustração 5: Níveis de decisão e planejamento estratégico.....	27
Ilustração 6: Mapa estratégico SCOPI .....	30
Ilustração 7: Matriz SWOT SCOPI .....	31
Ilustração 8: BSC SCOPI .....	32
Ilustração 9: Perspectivas do BSC .....	33
Ilustração 10: O Balanced Scorecard como novo paradigma .....	34
Ilustração 11: Matriz SWOT Arquiluz .....	37
Ilustração 12: Valores Arquiluz.....	39
Ilustração 13: BSC Arquiluz.....	41
Ilustração 14: 5W2H Arquiluz.....	42

## LISTA DE ABREVIações, SIGLAS E SÍMBOLOS.

BI (*Business Intelligence*)

BSC (*Balanced Scorecard*)

COBIT (*Framework*)

CRM (*Customer Relationship Management*)

GUT (Matriz de Gravidade, Urgência e Tendência)

ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*)

PETI (Planejamento Estratégico de Tecnologia da Informação)

PDCA (*Plan, Do, Check, Act*)

PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*)

SIG (Sistema de Informação Gerencial)

SWOT (*Strengths, weaknesses, Opportunities, Threats*)

TI (Tecnologia da Informação)

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TRABALHO.....</b>	<b>14</b>
1.1 TEMA .....	14
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	14
1.3 PROBLEMA .....	15
1.4 OBJETIVOS .....	15
<b>1.4.1 Objetivos Geral.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>16</b>
1.5 JUSTIFICATIVA .....	16
1.6 METODOLOGIA.....	17
<b>1.6.1 Categorização da Pesquisa .....</b>	<b>17</b>
<b>1.6.3 Plano de Análise e de Interpretação dos Dados.....</b>	<b>17</b>
<b>1.6.4 Apresentação da Organização .....</b>	<b>18</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA. ....	19
<b>2.1.2 Fases da gestão estratégica.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL .....</b>	<b>26</b>
2.2.1 Níveis de planejamento estratégico .....	28
2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	29
<b>2.3.1 Sistema de informação gerencial .....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.2 Software SCOPI .....</b>	<b>32</b>
2.3.3 <i>Balanced Scorecard</i> . ....	34
<b>3 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE .....</b>	<b>36</b>
<b>4 RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>40</b>
4.1 Filosofia Estratégica .....	40
4.2 Estratégias de melhorias. ....	41
4.3 BSC Arquiluz. ....	42
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>48</b>

## INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo apresentar para uma empresa de serviços em iluminação, os benefícios de um planejamento estratégico, bem como o uso da tecnologia da informação para auxiliar no processo de gestão do mesmo.

A tecnologia da informação juntamente com um planejamento estratégico bem estruturado, podem ser vantagens competitivas muito grandes para qualquer empresa que visa melhorias em processos internos e também podem auxiliar a compreender melhor o ambiente externo da organização.

Portanto este estudo tem como principal objetivo, desenvolver um planejamento estratégico para a empresa Arquiluz, e apresentar uma ferramenta e tecnologia e gestão para auxiliar no acompanhamento do planejamento.

Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa apresentada no capítulo 1, onde foi elaborada toda parte de contextualização do trabalho abrangendo o tema do estudo, os problemas decorrentes da falta de planejamento, os objetivos gerais e específicos do estudo e justificativa do porque realizar este estudo.

A seguir no capítulo 2 está o referencial teórico, onde consta todo embasamento para desenvolver este estudo, nesse capítulo apresenta-se toda a teoria necessária para desenvolver este trabalho, como as ferramentas utilizadas para elaborar o planejamento estratégico.

No capítulo 3 foram diagnosticados e analisados todos os problemas encontrados decorrentes da falta de planejamento e a seguir foram feitas todas as recomendações necessárias para atender a todos os objetivos específicos do estudo. E por fim as conclusões referentes ao contexto geral do trabalho.

## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TRABALHO

### 1.1 TEMA

Para que as empresa possam se manter e tornar-se competitiva no mercado atual, é necessário traçar e definir objetivos e de quais formas poderão atingi-los, e por isso o planejamento estratégico tornou-se importante para as organizações em geral.

O tema é o assunto que desejamos provar ou desenvolver. Pode surgir de uma dificuldade prática enfrentada pelo pesquisador, da sua curiosidade própria teoria. Pode ter surgido pela entidade responsável, portanto, “encomendado”, o que, porém, não lhe tira o caráter científico. Científica, de desafios encontrados na leitura de outros trabalhos ou da Independentemente de sua origem, o tema é, nessa fase, necessariamente amplo, precisando bem o assunto geral sobre o qual desejamos realizar a pesquisa.( Prodanov, De Freitas 2013 p. 120).

Por isso o tema geral que foi abordado nesse estudo é a tecnologia da informação para o desenvolvimento de um planejamento estratégico para uma empresa de prestação de serviços.

### 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A delimitação do tema irá especificar o assunto principal abordado no trabalho, pois se o tema escolhido for muito amplo o mesmo pode se tornar inviável de ser realizado.

[...] indicar qual será a abrangência do estudo a ser realizado, estabelecendo os limites do tema. É importante lembrar que, quanto maior a abrangência do tema, mais difícil será a compreensão conceitual, e, inversamente, quanto menor sua abrangência, maior a compreensão. (FURASTÉ, 2010, P. 152).

O tema específico do estudo compreende em um modelo de plano estratégico para a empresa Arquiluz, que é uma empresa de prestação de serviços no ramo de iluminação situada na cidade de Santa Rosa, com o auxílio da tecnologia.

### 1.3 PROBLEMA

Para Cervo, Bervian e Silva, “o problema é uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para qual se deve encontrar uma solução”. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2013,p.73).

A cada dia a tomada de decisão vem afetando diretamente para o sucesso das organizações, principalmente para as mais recentes no mercado, assim como o conhecimento da concorrência, saber qual aspecto pode se tornar um diferencial para sua empresa, pois os produtos são iguais em todos os lugares, saber inovar é o que deixará o negócio em evidência.

Portanto, o problema percebido nessa organização é que por ser nova no mercado a empresa não possui definido um plano estratégico para conduzir e alinhar suas metas e objetivos, não possui missão e nem visão estabelecidos com isso percebe-se que a empresa está fora de foco, pois não sabem quais são seus propósitos, E por esse motivo o planejamento estratégico se faz necessário. E como também não possuem tecnologia de suporte a questão é pesquisar ferramentas na tecnologia da informação que possa agregar valor no planejamento estratégico da organização.

Por isso levantou-se a seguinte questão: como desenvolver um planejamento estratégico com o auxílio da tecnologia da informação para que a empresa possa atingir seus objetivos?

### 1.4 OBJETIVOS

#### **1.4.1 Objetivo Geral**

Objetivo deste estudo é propor um planejamento estratégico para que a empresa Arquiluz possa atingir suas metas dentro de um prazo que será determinado no decorrer do desenvolvimento do trabalho, já que hoje a empresa não possui nada referente a um planejamento, e que o próprio diretor concorda com a importância e reconhece que hoje a preocupação com este tema dentro da organização é praticamente nulo, o estudo será voltado para o desenvolvimento de um planejamento estratégico.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

Para Viana, os objetivos específicos devem ser enunciados de forma menos abrangente, referirem-se às questões de investigação e às particularidades do trabalho e, também, alcançados a partir do estudo de seus diferentes aspectos, ao longo do seu desenvolvimento (VIANA, 2001, p. 82). Sendo assim os objetivos específicos deste estudo são:

- a) Definir qual é o tipo de negócio, de qual nicho empresarial ela faz parte.
- b) Verificar quais são os objetivos da empresa, até aonde quer chegar em relação ao mercado (missão, visão e valores).
- c) Propor uma ferramenta de tecnologia e gestão que possa auxiliar no desenvolvimento processo.
- d) Propor um modelo de planejamento estratégico para os objetivos da empresa.

### 1.5 JUSTIFICATIVA

A justificativa é o momento de expor as razões pela qual o tema foi escolhido e por quais motivos ele se torna relevante para os envolvidos no processo.

Segundo Prodanov e De Freitas, a justificativa consiste em uma exposição sucinta, porém completa das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa. (PRODANOV, DE FREITAS, 2013 p 120).

Este estudo possui valor para todas as partes envolvidas no processo de desenvolvimento deste estudo, para a empresa em questão, o valor está na importância que um planejamento estratégico tem para uma empresa nova no mercado tornar-se competitiva e atingir os objetivos traçados.

Para o acadêmico do curso de gestão de tecnologia da informação é de suma importância que possa demonstrar a capacidade e conhecimentos e também aprender mais sobre este assunto escolhido como tema deste projeto.

Para as Faculdades Integradas Machado de Assis o valor está no fato de poder testar a capacidade do acadêmico e da qualidade do curso oferecido já que este estudo é requisito para que o acadêmico conclua o curso.

## 1.6 METODOLOGIA

É nesta parte em que são descritos os procedimentos seguidos na realização da pesquisa. Importante frisar que a organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa.

### 1.6.1 Categorização da Pesquisa

Este tópico tem como objetivo discorrer sobre o tipo de pesquisa que será desenvolvida e aplicada a este trabalho, de acordo com Gil “a categorização consiste na organização dos dados de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir delas.”(GIL,2008, p. 134).

Quanto à natureza o estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada que segundo Prodanov e de Freitas objetiva gerar conhecimento para aplicação prática dirigidos a solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. (PRODANOV, DE FREITAS, 2013 p.51).

Com relação à abordagem do problema, trata-se de um trabalho qualitativo onde será analisada cada situação a partir de dados descritivos, buscando relação com outros aspectos considerados necessários. (VIANNA, 2001 p. 122).

E do ponto de vista dos objetivos o presente estudo classifica-se como uma Pesquisa bibliográfica que segundo Cervo, Bervian e Silva a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos e livros, dissertações e teses. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007 p. 60).

### 1.6.3 Plano de Análise e de Interpretação dos Dados

Após obter todos os dados necessários, é de grande importância agregá-los transformando-os em informações, para que se possa analisá-los e interpretá-los da melhor maneira possível.

Para Marconi e Lakatos uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa. (MARCONI; LAKATOS, 2010. p. 151).

Prodanov e de Freitas conceituam a análise e interpretação de dados da seguinte maneira:



Essa fase da pesquisa, analítica e descritiva, prevê a interpretação e a análise dos dados tabulados, os quais foram organizados na etapa anterior. A análise deve ser feita a fim de atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa. (PRODANOV, DE FREITA, 2013, p.112).

Portanto, os dados coletados através da observação do ambiente corporativo, do questionário, serão analisados e comparados com os estudos já existentes no tema referido para que se possa então decidir quais passos serão seguidos.

#### **1.6.4 Apresentação da Organização**

A Arquiluz é uma empresa muito recente no mercado, inaugurada no dia trinta de junho de 2016 pelo diretor e proprietário o Sr Devanir David Prestes ela localiza-se na cidade de Santa Rosa na rua Guaporé.

Por ser uma empresa nova ela conta na sua estrutura apenas com três funcionários, incluindo o diretor/proprietário.

A empresa trabalha prestando serviços na área de iluminação além de contar com uma loja personalizada em iluminação, comercializando lustres, lampadas entre outros produtos.

Apesar de a empresa ter sido inaugurada no dia 30 de junho, a Arquiluz teve sua primeira atividade na 21ª Fenasoja onde atuou como expositora, divulgando a empresa para posterior inauguração.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será abordado todo o embasamento teórico necessário para o desenvolvimento deste estudo.

O referencial teórico permite verificar o estado do problema a ser pesquisado, sob o aspecto teórico e de outros estudos e pesquisas já realizados (LAKATOS; MARCONI, 2003).

A pesquisa em artigos e livros já publicados tem o objetivo de subsidiar e embasar as afirmações que serão feitas no decorrer do estudo.

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA.

Para Certo e Peter a gestão estratégica é um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente (CERTO, PETER, 1993, p. 6).

Já para Fischmann e Almeida é uma a capacitação da organização, de forma a permitir que as decisões administrativas e operacionais estejam de acordo com as decisões estratégicas (FISCHMANN, ALMEIDA, 1991, p. 26).

A partir destes conceitos pode-se concluir que a gestão estratégica é relacionada a uma forma de conduzir o planejamento estratégico controlando as estratégias de ações, visando os objetivos.

A gestão estratégica possui alguns elementos que são de suma importância para seu desenvolvimento, que são:

Existem algumas ferramentas que podem ser utilizadas para uma melhor gestão estratégica organizacional, alguns métodos são utilizados, por exemplo, os mapas mentais que ajudam a organizar os pensamentos, o modelo de canvas também ajudam de uma maneira mais objetiva a organização das ideias.

No livro Manual de Planejamento Estratégico do autor Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, propõe em desenvolver um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel, onde se divide o plano em varias planilhas de analises facilitando o entendimento das informações e na gestão do mesmo.

O planejamento estratégico tornou-se fundamental para a sobrevivência no mercado, segundo Carvalho existe vários motivos para se planejar, entre eles estão:

determinar e revelar o propósito da organização, criar um padrão de decisões integrado, unificado e coerente, tentar obter vantagens para os negócios e oferecer meios para investir em recursos tangíveis. (CARVALHO, 2010 p.54).

Portanto, para executar a gestão estratégica pode-se fazer uso de várias ferramentas que podem auxiliar no controle e gestão do desenvolvimento do plano.

### 2.1.1 FERRAMENTAS DE GESTÃO

As ferramentas de gestão são importantes para auxiliar no planejamento estratégico organizacional, é o caminho para atingir os objetivos e é através deles que conseguiremos mensurar a eficiência do planejamento.

Entre muitas ferramentas que se pode utilizar, este estudo irá discorrer sobre algumas delas que são:

O BSC criado nos anos 90 por Robert Kaplan e David Norton também utilizado como ferramenta de auxílio, analisa as atividades de uma organização em quatro dimensões que são: financeira, cliente, processos e aprendizado e crescimento.

Segundo Daychoum a dimensão financeira demonstra se a estratégia esta refletindo na melhoria dos resultados financeiros, a dimensão clientes determina se a estratégia esta refletindo na satisfação e retenção de clientes, o aprendizado e crescimento determinam quais tecnologias são necessárias para o desenvolvimento da organização e os processos internos verificam se os processos da organização estão contribuindo para o crescimento da mesma. (DAYCHOUM, 2013 p.26).

Análise *Swot*: também conhecida como matriz FOFA, foi criada por Albert Humphrey para analisar os cenários dentro das organizações.

A análise *Swot* é usada para prever as fraquezas, forças, oportunidades e ameaças do ambiente seja ele interno ou externo e para elaborar planos para alavancar as oportunidades e forças e reduzir as fraquezas e ameaças.

A análise de fatores externos consiste na identificação de oportunidades e ameaças que possibilitem o desenvolvimento de estratégias de ação com a finalidade de precaver-se contra as ameaças antes que elas se tornem problemas, e tirar o máximo possível de proveito das oportunidades oferecidas pelo meio externo. (ANDRADE, 2012 p. 57)

Portanto são definidos indicativos em cada uma das dimensões da análise

Swot e em relação a elas, trabalhar para diminui-las ou eleva-las como mostra a ilustração 1.



Ilustração 1: Matriz Swot.

Fonte: <http://www.cursodeecommerce.com.br/analise-swot-no-comercio-eletronico>.

O método 5w2h está relacionado em questões que deve-se fazer para obter dados e transforma-los em informações que possam auxiliar no plano estratégico.

Este método consiste basicamente em fazer perguntas no sentido de obter as informações primordiais que servirão de apoio ao planejamento de uma forma geral.

A terminologia 5w2h tem origem nos temas de língua inglesa que são What, who, why, where, when, how, how much, how many. (DAYCHOUM, 2013 p.113)

O método pode ser usado em qualquer tipo de planejamento e as perguntas podem ser feitas a qualquer momento para se obter informações que sejam de relevância para o planejamento e cada questão abordada deve se ter uma plano de ação ou pessoas e tarefas determinadas para cada uma das perguntas do 5w2h, conforme mostra a ilustração 2.

Objetivos		<i>Tema que originou o Plano de Ação 5W2H. Pode ser um problema a ser tratado, uma meta, um projeto de melhoria.</i>
Passo		Detalhes
1	<b>What</b> - O que faremos?	<i>Aqui aparecem as ações necessárias ao tema.</i>
2	<b>Why</b> - Por que fazer?	<i>Aqui informamos os motivos que justificaram essas ações.</i>
3	<b>Where</b> - Onde faremos	<i>Aqui informamos os locais afetados por essas ações.</i>
4	<b>Who</b> - Quem fará?	<b>Muito importante</b> - Atribuir (determinar) os responsáveis para cada ação
5	<b>When</b> - Quando faremos?	<b>Também importante</b> - Definir prazos para o cumprimento de cada etapa do projeto, para cada ação.
1	<b>How</b> - Como faremos?	<i>Cada ação pede um método de trabalho, uma descrição de como podem ser atingidos os objetivos pretendidos.</i>
2	<b>How much</b> - Quanto vai custar?	<i>Uma definição de orçamento é necessária, pois sem saber se o projeto é viável economicamente ou não, nem dá para começar. Se a definição do projeto não der para apresentar este orçamento, ele deve ser levantado o mais rápido possível e apresentado para aprovação antes do início dos trabalhos.</i>

Ilustração 2: Quadro 5w2h

Fonte: <http://discsegtrab.blogspot.com.br/2012/12/planilha-5w2h.html>.

Ao se falar em sistemas de informações gerenciais logo vem a cabeça computadores e softwares oque não é incorreto, mas deve se lembrar que qualquer forma de gerenciar informações também são considerados sistemas de informações.

É um sistema de pessoas, equipamentos, procedimentos, documentos e comunicação que coleta, valida, executa operações, transforma, armazena, recupera e apresenta dados para uso no planejamento, orçamento, contabilidade, controle e em outros processos gerenciais para os vários propósitos administrativos. Os sistemas de processamento de informação tornam-se sistemas de informação gerenciais quando sua finalidade transcende uma orientação para processamento de transação, em favor de uma orientação para a tomada de decisões gerenciais. (SCHWARTZ, 1970: p. 4).

Os sistemas de informações gerenciais também podem auxiliar no plano estratégico de uma organização, armazenando, organizando e coletando informações de podem ser uteis para o desenvolvimento do mesmo.

Outra forma de se fazer a gestão usando ferramentas é o PDCA, ciclo que também é conhecido ciclo de Shewhart ou de ciclo de Deming, cada letra representa

uma ação. A letra P do inglês *Plan* esta associada ao planejamento, estudar os processos e analisar dados.

A letra D do inglês *Do* está associada na execução, que seria implementar, documentar e coletar informações.

A letra C do inglês *Check* está relacionada na verificação, que seria avaliar, conferir os resultados.

E por fim a letra A do inglês *Act* está relacionada a ação a serem tomadas com cada resultado, se os resultados foram bem-sucedidos é tomada um tipo de decisão caso contrario a decisão será tomada de outra forma.

E a matriz GUT também pode ser usada como ferramenta de priorização de problemas, quando existem varias tarefas sendo executadas e ocorre algum incidente a partir da matriz GUT pode-se definir prioridades.

Cada letra corresponde a um tópico de deve ser levado em consideração: a letra G está relacionada a gravidade, qual o impacto este problema vai gerar, a letra U está relacionada a urgência, qual o tempo necessário para resolver este incidente e a letra T está relacionada a tendência, se o problema tende a se agravar ou não.

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência ("se nada for feito...")
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	...irá piorar rapidamente
4	muito grave	é urgente	...irá piorar em pouco tempo
3	grave	o mais rápido possível	...irá piorar
2	pouco grave	pouco urgente	...irá piorar a longo prazo
1	sem gravidade	pode esperar	...não irá mudar

Ilustração 3: Matriz GUT.

Fonte: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>.

Portanto todas as ferramentas citadas serão importantes para o desenvolvimento de um planejamento estratégico sendo ele em qualquer segmento de mercado, cada ferramenta tem um propósito específico que irá auxiliar tanto na

gestão como no desenvolvimento de um plano estratégico.

O importante é saber em que tarefas e momentos deveram ser utilizadas cada uma delas para que ocorra uma melhor gestão.

### 2.1.2 FASES DA GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica possui várias fases para serem desenvolvidas até sua implantação, como um passo a passo de atividades a serem concluídas para que se possa prosseguir a próxima etapa.

Segue abaixo ilustração 4 que demonstra cada fase e o que cada uma delas contempla.

1ª FASE	Delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e o inventário das competências distintas,
2ª FASE	Análise macroambiental.
3ª FASE	Análise do ambiente competitivo e dos tipos de relacionamentos da organização.
4ª FASE	Análise do ambiente interno.
5ª FASE	Valores e Políticas.
6ª FASE	Formulação e implementação de estratégia.
7ª FASE	Definição de objetivos.
8ª FASE	Elaboração do Orçamento.
9ª FASE	Definição dos parâmetros de avaliação e controle.
10ª FASE	Formulação de um sistema de gerenciamento e responsabilidades.
11ª FASE	Implantação.

Ilustração 4: Fases para desenvolver o processo de gestão estratégica.

Fonte:( MARQUES,1994).

A 1ª fase delimitação do negocio, relaciona-se em definir a qual nicho empresarial a organização pertence, definir a qual publico se deseja atingir, isso o deve levar o posicionamento em dois sentidos, a visão míope e a visão estratégica, a visão míope se relaciona a que se vê num primeiro momento, por exemplo, um *fast-food* na visão míope vende comida, mas na visão estratégica ele esta vendendo tempo, pois o que o torna popular é o tempo de atendimento nesse tipo de ambiente. É também nesta fase onde se determina a missão e visão da empresa perante a sociedade e funcionários.

Segundo Oliveira a missão é a razão de ser da empresa; neste ponto procura-se determinar qual o é negocio da empresa, por que ela existe, ou, ainda em que tipos de atividades a empresa deve se concentrar no futuro. (OLIVEIRA, 2002,

p.128).

A 2ª fase, análise macro ambiental, está relacionada a análise de fatores incontrolláveis pela organização que podem se transformar em ameaças, como por exemplo, a economia, as forças da natureza e até a política. Prever situações é possível para minimizar seus efeitos, a matriz SWOT pode ser utilizada nesse caso como ferramenta de gestão das ameaças externas.

A 3ª fase, análise do ambiente competitivo, está relacionado em compreender o mercado a qual está inserida a empresa, estudar possibilidades de formar alianças empresarias como redes e parcerias como empresas do mesmo nicho, mas com fins distintos.

Na 4ª fase, a análise de ambiente interno, deve ter base no ambiente externo se adequando ao que o ambiente externo espera da empresa, e delegando as funções de cada nível dentro da empresa, nível diretivo, nível técnico e nível social.

A fase 5 de valores e políticas, estão relacionados as normas baseadas nas suas crenças e valores. Para Marques os valores servem como instrumento para avaliar e dar significado à direção buscada pelos participantes da organização. (MARQUES, 1994, 73.).

A sexta fase de formulação e implantação de estratégias, como o nome já resume, está relacionada em desenvolver as estratégias e aplica-las, onde se abrange quatro dimensões. Para Marques as dimensões são: o comprometimento dos indivíduos para realizar as tarefas, a competência técnica e gerencial para solucionar problemas e a coordenação e integração dos esforços entre as áreas que precisam trabalhar juntas.

A fase sete dos objetivos, orçamento e controle, tem relação com o lucro da empresa tendo em vista que o principal objetivo de qualquer empresa e gerar lucro os objetivos devem estar relacionados a este fim. Segundo Oliveira:

O objetivo de máximo lucro é o mais citado objetivo da empresa, pelos economistas (...). Entretanto, a realidade é que a empresa necessita do lucro para sobreviver e o executivo deve ter em mente que será sempre, preferível mais lucro quando todos os outros fatores na empresa forem iguais. (...) O lucro, bem como seus equivalentes, como a rentabilidade (lucro sobre o patrimônio) ou a lucratividade (lucro sobre vendas) é a medida de sucesso da empresa perfeitamente reconhecida pela comunidade empresarial. (OLIVEIRA, 2002, p. 177).

Em suma o principal objetivo das empresas e gerar lucro para manterem-se vivas no mercado competitivo.



A 8ª fase elaboração do orçamento está relacionado a estimativa de gasto para atender as necessidades, de quanto temos de flexibilidade de custo, sabe-se que qualquer orçamento é uma estimativa, logo e contundente fazer uma estimativa de flexibilidade também.

A 9ª fase definição dos parâmetros de avaliação de controle, nesta etapa se define indicativos para monitorar desvios sobre o que foi planejado e executado. E o controle serve para verificar o que foi previsto e o que está sendo executado.

A fase dez que é a formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidade pode-se elaborar uma matriz com os objetivos a serem alcançados delegando funções, para que os envolvidos não percam o foco nas tarefas de suas responsabilidades.

E por fim, a última fase que é a implantação se resume em por em prática o que foi traçado e definido para que se atinjam os objetivos e resultados esperados de todas as fases da gestão estratégica, para que o planejamento estratégico empresarial consiga ser eficiente e eficaz quanto a atingir os resultados esperados.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

A estratégia tem suas origens na área militar, pois se relacionava estratégia em derrotar os inimigos utilizando todos os recursos disponíveis, e para isso o planejamento se fazia indispensável.

No âmbito empresarial o termo estratégia consiste em uma expressão relacionada aos tempos de guerra, comparando o inimigo com os concorrentes e a sobrevivência no mercado como uma verdadeira batalha por espaço.

A estratégia pode ser vista, na prática organizacional, como um conjunto de decisões tomadas para a definição dos objetivos globais (estratégicos) associados a um determinado período de tempo e a identificação dos meios considerados mais adequados para a organização superar seus desafios e alcançar seus objetivos. (Beal, 2012 p. 69).

Para Vizeu e Gonçalves o termo estratégia no universo empresarial ocorre como uma força de metáfora, onde se compreende a prática gerencial como apresentando algo de similar à prática militar. (VIZEU, GONÇALVES, 2010, p. 15).

Existem vários conceitos relacionados ao planejamento estratégico em suma o planejamento se refere a uma série de métodos a serem utilizados, com finalidade

de atingir seus objetivos.

A finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais são os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para se alcançarem os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa. (OLIVEIRA, 2012, p. 3).

A estratégia está diretamente ligada as ações que se toma, cada passo dado deve ter um significado, um objetivo que possa nos levar até objetivo.

Ansoff (1977, p. 87) apresentou uma frase e um autor desconhecido quanto ao conceito de estratégia: "é quando a munição acaba, mas mesmo assim continuamos atirando para que o inimigo não descubra que a munição acabou". O significado dessa frase serve para demonstrar a grande importância que a estratégia apresenta, inclusive no caso de empresas. (ANSOFF, 1977, p. 87 apud OLIVEIRA, 2012. p. 4).

Todo este planejamento estratégico deve gerar vantagem competitiva em relação aos concorrentes, pois o planejamento irá auxiliar no processamento de dados e na transformação em informações cada vez mais ágil tornando um diferencial competitivo.

São inúmeras as vantagens geradas através do planejamento, entre elas está o total controle do rumo da organização, pois as estratégias estabelecidas possibilitam o controle para se conduzir o destino da empresa.

A facilidade em detectar novas oportunidades, também está entre os benefícios, pois a partir de ferramentas utilizadas no planejamento podemos visualizar com mais clareza algumas oportunidades que podem estar ofuscadas pelas tarefas rotineiras da organização, ou até mesmo transformar ameaças em oportunidades.

E unir forças para atingir um objetivo comum também é pode-se dizer que está entre os benefícios do planejamento estratégico, pois sem ele os interesses individuais de cada setor podem comprometer o objetivo geral da organização.

As organizações têm de ser eficazes, sejam elas pequenas ou grandes. Toda organização tem como objetivo básico e fundamental a manutenção de seu processo de crescimento, significando a possibilidade de aumentar, manter ou alterar variáveis, como faturamento, rentabilidade, participação de mercado, área de atuação, agregação de valor, reconhecimento social, legitimidade e etc. a manutenção do processo de crescimento exige e requer eficiência por parte da organização. (Ribeiro, 2008 p.26).

Entretanto, de nada adianta desenvolver um planejamento estratégico bem elaborado se não houver um controle rígido sobre as metas estipuladas, o controle é tão importante quanto o desenvolvimento para o sucesso do planejamento.

### 2.2.1 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O nível estratégico está relacionado com o alto escalão da hierarquia de uma organização, ou seja, é de competência dos executivos e diretores de uma empresa e está vinculada a tomada de decisão. Por isso o planejamento estratégico está relacionado em atingir metas, tomar as decisões corretas para o melhor resultado possível.

Planejamento estratégico é a melhor opção para as empresas, que buscam aplicar determinadas estratégias, com o objetivo de alcançar suas metas, através de um planejamento global e a longo prazo (CHIAVENATO, 2000).

O nível tático por sua vez é setorizado, cada setor tem seus próprios objetivos a cumprir, porém todos eles são definidos a partir do planejamento estratégico e geralmente são definidos em médio prazo.

O planejamento tático é criado em níveis organizacionais inferiores com a finalidade de usar recursos disponíveis para alcançar os objetivos esperados (OLIVEIRA, 2001).

Para Chiavenato planejamento operacional abrange tarefas ou atividades específicas, projetadas no curto prazo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização. (CHIAVENATO, 2000).

O planejamento operacional está relacionado a parte mais inferior da organização e apresenta-se nas tarefas do cotidiano, na maneira que elas são executadas para que os objetivos sejam alcançados.

Segundo Oliveira (2000) existe três tipos de planejamento estratégico, cada um corresponde a uma determinada parte das organizações.



Ilustração 5: Níveis de decisão e planejamento estratégico.,  
Fonte: OLIVEIRA, 2001.

O importante é que as organizações consigam seguir o método mais adequado para cada tipo de planejamento para que possa maximizar resultados.

### 2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A tecnologia da informação tornou-se aliada no planejamento estratégico das organizações, a T.I (Tecnologia da informação) deve estar alinhada com as estratégias da empresa para que se torne útil dentro de uma organização, pois a T.I deixou de ser apenas uma prestadora de serviços e tornou-se provedora de soluções com o passar das décadas.

Os sistemas de informação e a tecnologia da informação da organização são recursos fundamentais e inexoráveis para a agilidade, a efetividade, o êxito ou sucesso e a inteligência da organização. Mesmo para as pequenas organizações esses recursos são indispensáveis, pois as relações com o meio ambiente externo requerem sua utilização. É muito difícil construir e utilizar sistemas de informação nas organizações sem envolver a inexorável tecnologia da informação. (REZENDE, 2015. p. 61).

O planejamento estratégico de T.I é responsável pelo alinhamento da T.I com os objetivos da empresa, para que isso aconteça é necessário mais do que apenas investir em tecnologias, é preciso desenvolver um bom PETI. Para isso existem algumas metodologias, frameworks que podem ser utilizados pra tais fins, como: COBIT, ITIL e PMBOK.

Na ITIL existe um processo chamado de gerenciamento da continuidade de serviços que está diretamente relacionada em como a T.I deve dar suporte na continuidade do negocio em que está inserida, em como minimizar os impactos para que os processos do negócio não parem por falhas de responsabilidade da T.I, pois hoje as empresas são extremamente dependentes da internet para o funcionamento de seus processos, por exemplo, as notas fiscais que antes eram emitidas manualmente hoje indispensavelmente necessitam de uma comunicação via internet com a secretaria da fazenda para realizar a emissão, entre outros processos que usam recursos de T.I para sua realização.

### 2.3.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

Os sistemas de informações gerenciais estão a cada dia facilitando a organização de dados e auxiliando para uma tomada de decisão com mais precisão, e em algumas organizações os SIGs (Sistema de informação gerencial) são fundamentais para realização de tarefas.

Dentre eles os mais utilizados são os CRM (*Customer Relationship Management*), BI (*Business Intelligence*) e o próprio SIG. Segundo Oliveira o sistema de informação gerencial é, o processo de transformação de dados em informação que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar o resultado esperado ( OLIVEIRA, 2009, p. 26).

O uso dos sistemas de informação para as organizações deve trazer vários benefícios tanto a curto como em longo prazo e os principais benéficos estão na redução de custo, pois evita o retrabalho, melhorias na tomada de decisão pela organização dos dados facilitando o acesso a informação e melhoria na produtividade, pois com a tomada de decisão mais ágil diminui o tempo de espera, e

acelera a produção.

O BI trabalha com uma grande quantidade de dados e informação, seu principal objetivo fornecer a informação exata na hora desejada a fim de suportar a tomada de decisões.

Já o CRM trabalha como um marketing de relação entre empresa e seus clientes a fim de customizar o atendimento para cada cliente conforme suas preferencias.

Segundo Caiçara o CRM é uma estratégia adotada pela organização por meio da qual esta busca atingir plena satisfação das demandas que partem do cliente e pode ser comparado como um marketing em massa. (CAIÇARA, 2008, p.165).

A tecnologia da informação com o passar das décadas tornou-se indispensável para as organizações, tanto como ferramenta de trabalho assim como um facilitador das tarefas do cotidiano organizacional, tarefas que eram executadas manualmente hoje indispensavelmente devem ser realizadas com o auxílio da tecnologia.

Pode-se conceituar tecnologia da informação como um conjunto de recursos não humanos empregados na coleta, armazenamento, processamento e distribuição da informação. (AUDY. et al, 2005, p. 155).

Já para Turban a tecnologia da informação é considerada por coleção de sistemas de computação usado por uma organização. (TURBAN et al, 2005, p. 4).

Portanto pode-se considerar tecnologia da informação desde um simples computador usado apenas para pesquisas locais, até um robusto sistema gerencial que controla todos os setores de uma organização.

Tendo em vista que a tecnologia está presente em todos os setores de uma empresa no mundo contemporâneo, tornou-se importante aliar estratégias empresarias com a tecnologia da informação, para que as organizações saibam interpretar as informações que os sistemas gerenciais de informação demonstram e tirar melhor proveito destas ferramentas tecnológicas.

Todas as informações que uma organização possui são considerados de valor tanto competitivos como de crescimento interno e devem ser protegidas com um bem material, pois elas podem revelar estratégias de mercado que podem ser de interesse dos concorrentes. Para Foina podemos definir informação como um valor, ou dado, que possa ser útil para alguma aplicação ou pessoa. (FOINA, 2013 p. 3).

Alguns softwares podem auxiliar no desenvolvimento e manutenção do

planejamento estratégico, programas que organizam os dados transformando em informações capazes de subsidiar a tomada de decisão de forma ágil e segura.

No caso deste estudo a abordagem de tecnologia está sendo direcionada ao uso do software SCOPI, para fazer a gestão do planejamento.

### 2.3.2 Software SCOPI

O SCOPI é um software que auxilia no desenvolvimento e controle do planejamento estratégico, desenvolvendo o mapa estratégico, indicadores e a análise SWOT do ambiente.

Com o SCOPI é possível desenvolver o mapa estratégico utilizando o método Canvas.



Ilustração 6: Mapa estratégico SCOPI.  
SCOPI 2016

Com o software também é possível desenvolver a análise SWOT relacionado com a matriz de priorização GUT definindo peso de valor por item da matriz SWOT, fornecendo gráficos que auxiliam no controle do ambiente externo e interno da organização.



Ilustração 7: Matriz SWOT SCOPI.  
SCOPI 2016

O software trabalha também com o *Balanced Scorecard*, mostrando indicadores de desempenho a cada mês, sinalizando se as metas foram alcançadas ou não ou se estão dentro do prazo de tolerância, o aviso é feito através de e-mail para o responsável pela tarefa.

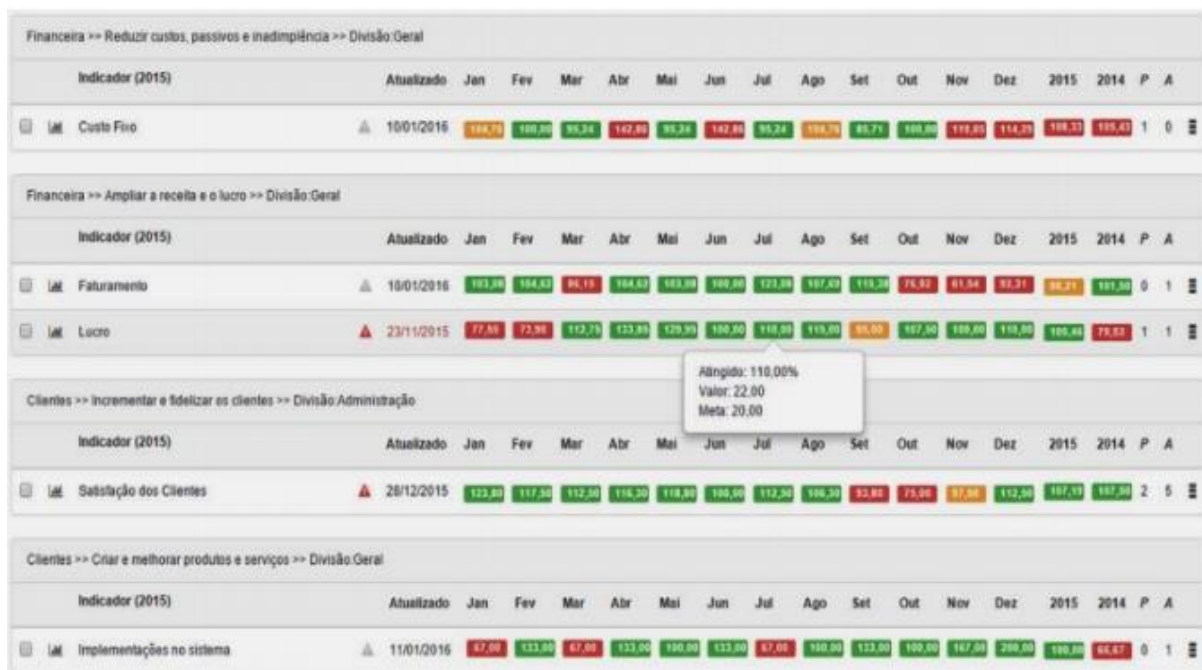


Ilustração 8: BSC SCOPI.  
SCOPI 2016



Portanto por todos estes benefícios e facilidades do software SCOPI, o mesmo será proposto o uso da ferramenta na empresa que o estudo está sendo desenvolvido para que diretores e gerentes tenham o controle do planejamento após seu desenvolvimento.

### 2.3.3 *Balanced Scorecard.*

O Balanced Scorecard tem auxiliado no desenvolvimento e controle do planejamento estratégico das organizações, controlando o ambiente em quatro perspectivas que são: a perspectiva financeira, perspectiva dos clientes, processos internos da empresa e aprendizado e crescimento. Conforme apresentado na ilustração 9.

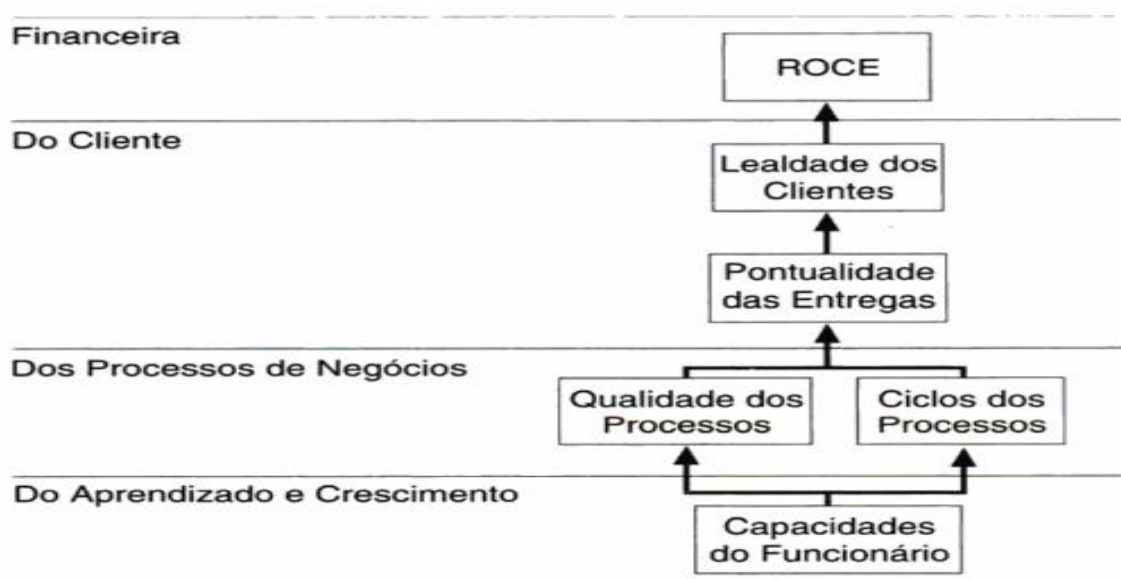


Ilustração 9: Perspectivas do BSC  
Fonte: (KAPLAN 1997).

O BSC nos proporciona informações através de indicadores, que são medidas para mensurar o desempenho de cada perspectiva, como exemplo pode se citar os seguintes indicadores para cada perspectiva.

Perspectiva financeira pode ter como exemplo de indicadores como o ROI (retorno sobre o investimento), e a própria lucratividade da empresa como o balanço mensal.

Na perspectiva do cliente podemos citar como indicadores a satisfação do mesmo e a retenção de novos clientes.

Nos processos internos pode se citar a qualidade do serviço ou produto e o tempo de resposta solução de problemas internos e no aprendizado e crescimento pode se avaliar a satisfação dos próprios funcionários.

Para cada perspectivas deve se tomar alguns cuidados, na visão financeira é importante que se faça um gerenciamento de riscos. Para Kaplan:

A gestão financeira eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco. Objetivos relacionados a crescimento lucratividade e fluxo de caixa enfatizam sempre os melhores retornos sobre o investimento. Mas as empresas devem equilibrar os retornos esperados com o gerenciamento em controle do risco. (Kaplan, 1997 p. 53).

Portanto devem-se levar em consideração todos os riscos que envolvem a perspectiva financeira, e rever as estratégias para que, se necessário, possa se reformular as estratégias financeiras da organização.

Para alguns autores o BSC tornou-se um paradigma na nova estrutura de planejamento estratégico, ou seja, um modelo a ser seguido como padrão para o desenvolvimento e controle. De acordo com a ilustração 10.



Ilustração 10: O Balanced Scorecard como um novo paradigma da gestão estratégica.

Fonte: (HERRERO 2005).

Portanto o *Balanced scorecard* trouxe uma nova visão aos gestores e diretores de organizações visando áreas fundamentais a serem controladas para o sucesso de qualquer empresa, pois é através do BSC que teremos as informações necessárias para uma melhor gestão.

### 3 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Para compreender melhor a organização e seus objetivos elaborou-se um questionário exposto no apêndice A que foi respondido em outubro de 2016, abordando as seguintes perguntas:

1. Quais os objetivos da empresa?
2. Qual o rumo da empresa (2 anos)?
3. Que tipo de empresa desejamos nos tornar?
4. O que queremos que as pessoas falem de nós como resultado de nosso trabalho?
5. Que clientes ou grupo de clientes sua empresa atende ou pretende atender?
6. Que necessidades de mercado sua empresa atende? Qual é o mercado em que sua empresa compete?
7. Qual é o diferencial tecnológico dos produtos e serviços da sua empresa em relação à concorrência?
8. Que valor ou benefícios adicionais seus clientes obtêm quando escolhem sua empresa em lugar da concorrência?
9. Qual é a imagem que sua empresa tem ou pretende ter perante seus clientes e a comunidade em geral?
10. Com que velocidade as respostas às questões anteriores mudam.
11. Como são definidos os planos de ação de melhorias e estratégicos da empresa?
12. Estratégias da empresa são definidas em curto, médio ou longo prazo.
13. Pontos Fortes:
14. Pontos Fracos:
15. Oportunidades:
16. Ameaças:

A pesquisa foi respondida pelo diretor da empresa em conjunto com os colaboradores, onde o mesmo discorreu sobre os processos e objetivo da organização e a partir das respostas está sendo realizado o diagnostico da organização conforme exposto a seguir.

O questionário foi desenvolvido com perguntas críticas onde suas respostas nos trazem muitas informações relevantes para um diagnóstico mais preciso em relação aos pontos fortes e fracos da empresa, com base nas respostas pode-se detectar que:

A empresa não possui missão e nem visão definidos, os dois itens são de suma importância para traçar as metas da organização, a missão e visão serão desenvolvidas para ser o ponto de partida do planejamento estratégico da empresa, definindo o rumo da empresa, poderemos dar continuidade no plano estratégico.

A organização não possui um controle das ações realizadas atualmente e nem planos de contingência para problemas que possam surgir, impactando no funcionamento dos processos rotineiros da organização, hoje quando ocorre algum problema os processos param até serem sanadas as divergências, causando perda de tempo e retrabalho.

Outros problemas que afetam na comercialização de seus produtos estão relacionados com o estoque, a empresa não possui estoque de alguns produtos mais caros, onde o cliente efetua a compra e então a empresa faz o pedido para seu fornecedor que por sua vez faz o pedido para um terceiro fornecedor, criando uma cadeia muito longa no processo de compra.

Na parte de marketing e divulgação a empresa não tem um processo estruturado, conta apenas com uma página no *Facebook*, onde expõe suas novidades, não trabalhando com outros canais de divulgação como rádio e tv. E como a Arquiluz é uma empresa nova na cidade e no ramo de iluminação seria importante investir em uma diversidade maior de canais para auxiliar na propagação da loja.

O catálogo físico também é um processo que pode ser melhorado, para agilizar o atendimento ao cliente, pois cada fornecedor tem seu próprio catálogo, tornando o processo de demonstração muito mais trabalhoso do que ele realmente deve ser, causando problemas na hora que encontrar os produtos em seus referentes catálogos.

A quantidade de fornecedores para o negócio é excessiva, hoje a empresa trabalha com aproximadamente dez fornecedores, de vários lugares do país e muitas vezes a distância acaba atrasando a entrega do produto ao cliente.

A comunicação interna da organização é falha, entre os colaboradores, por exemplo, ela quase não existe, pois cada um faz o seu trabalho individualmente, não

utilizando nenhum meio de comunicação, como murais e reuniões periódicas para traçar metas de curto prazo.

Percebe-se então que alguns pontos críticos da organização possuem falhas, que devem ser tratadas urgentemente para que não se agrave e acabe interferindo no sucesso da organização.

Focar esforços nesses pontos mais críticos levarão a mudanças tanto no externo como principalmente no ambiente interno, facilitando o desenvolvimento do plano estratégico.

Alguns processos que deveriam ser feitos de forma automatizada, como o controle de estoque, que é algo extremamente fundamental para o negócio já que os produtos vendidos são a maior fonte de renda da empresa, são feitos manualmente gerando perda de tempo e qualquer falha nesse processo pode acabar gerando retrabalho também.

No entanto a empresa reconhece e sente a necessidade de um planejamento estratégico e está disposta a alinhar suas estratégias para colher frutos no futuro.

Portanto, para compreender o funcionamento dos processos e gestão da empresa, foi elaborada a matriz SWOT, com base nas informações captadas através do questionário aplicado na organização, mencionada na ilustração 11.

<b>SWOT</b>		
<b>Internos (organização)</b>	<b>Pontos Fortes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparência.</li> <li>- Agilidade no atendimento</li> <li>- Atendimento personalizado</li> </ul>	<b>Pontos Fracos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca experiência no mercado.</li> <li>- Estoque reduzido.</li> </ul>
<b>Externos (ambiental)</b>	<b>Oportunidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Novas lojas.</li> <li>- Curso de arquitetura.</li> <li>- Ramo em crescimento.</li> </ul>	<b>Ameaças:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situação econômica.</li> <li>- Produtos importados.</li> </ul>

Ilustração 11: Matriz SWOT Arquiluz.  
Fonte: Produção do pesquisador

A matriz SWOT foi desenvolvida através da percepção que se tem do ambiente da empresa.

Os pontos fortes estão todos relacionados com o atendimento ao cliente, a qualidade no atendimento e a personalização do mesmo, demonstram a necessidade de satisfazer o cliente em primeiro lugar.

Os pontos fracos detectados foram dois, a falta de experiência no mercado, por ser uma empresa muito recente e sem muita referência na região, e o estoque por ser caro de se manter pelo menos nos primeiros meses da empresa, já que o fluxo de vendas ainda não é constante.

As oportunidades de crescimento e melhoria detectadas foram, a possibilidade de abrir filiais em outras cidades, os cursos de arquitetura existentes na região, que consiste basicamente em criar elos entre a loja e os estudantes de arquitetura para que no futuro a empresa tenha mais visibilidade entre os arquitetos da região e o constante crescimento do ramo de iluminação e design.

E as ameaças encontradas foram os produtos importados que demoram a chegar, geralmente por complicações portuárias e a situação econômica da região que afeta diretamente nas vendas da empresa.

Portanto, o problema percebido nessa organização é que por ser nova no mercado a empresa não possui definido um plano estratégico para conduzir e alinhar suas metas e objetivos.

Por isso é importante dar um tratamento eficaz para essas oportunidades de melhorias descritas acima com finalidade de sana-los ou até mesmo elimina-los a partir das recomendações descritas no capítulo a seguir.

## 4 RECOMENDAÇÕES

Diante de todas as oportunidades de melhorias identificadas no diagnóstico vale ressaltar a importância das sugestões e recomendações descritas no capítulo a seguir.

### 4.1 Filosofia Estratégica

Para que a empresa consiga definir um plano estratégico é indispensável que desenvolva a missão, visão e valores como meta para o futuro, e como a empresa não possuía isso definido, foi necessário criar a partir da percepção do diretor e funcionários da empresa, como demonstrado a seguir:

**Missão:** Oferecer soluções em iluminação com agilidade, transparência, comprometimento e atendimento personalizado, promovendo o bem estar com qualidade, satisfazendo nossos clientes e contribuindo para o crescimento de Santa Rosa e região.

**Visão:** ser reconhecida como uma das melhores empresas de iluminação na região noroeste do estado, tornando-se referência em desing e iluminação.

**Valores:** os valores que a empresa percebe como pilares para desenvolver um trabalho ético são os expostos na ilustração 12.

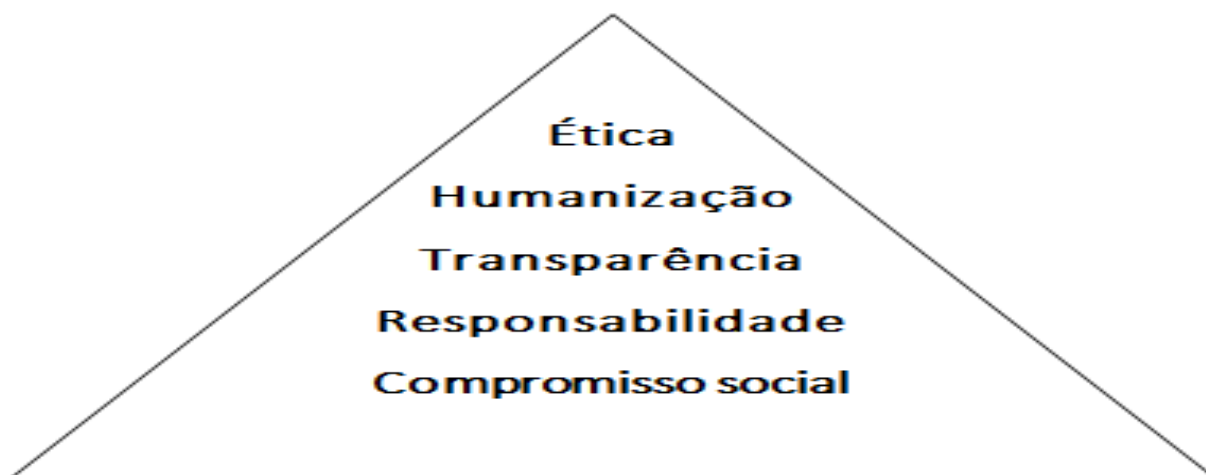


Ilustração 12: Valores Arquiluz.  
Fonte: ARQUILUZ 2016

As crenças e atitudes determinadas em conjunto com a organização, envolvem os valores éticos e morais os quais a empresa julga ser indispensável para um bom relacionamento entre os funcionários e os clientes da organização.

#### 4.2 Estratégias de melhorias.

Existem outras recomendações a serem feitas em virtude das oportunidades de melhorias citados no diagnóstico, como na situação dos catálogos físicos recomenda-se que seja usado um catálogo virtualizado, facilitando e agilizando a busca dos produtos, esse catálogo pode ser desenvolvido pela empresa que já está desenvolvendo o sistema para controle de estoque para empresa.

A empresa não possui estoque de algumas peças, pois o valor das mesmas é muito elevado, a recomendação nesse caso é de que a empresa tenha pelo menos um estoque mínimo destas peças ou fidelize suas compras com fornecedores mais próximos, agilizando o processo de entrega no caso de compra.

A falta de comunicação deverá resolver-se com reuniões na segunda feira para que a empresa possa organizar os objetivos da semana e se possível uma nova reunião no fim da semana, para que o grupo possa fazer o fechamento dos projetos ou pendências da semana.

Também se recomenda o uso do software de gestão para planejamento estratégico SCOPI, esta ferramenta facilita o desenvolvimento e controle do planejamento estratégico e possibilita uma melhor gestão por parte dos interessados.

Este software será útil pela sua simplicidade, e como os funcionários não possuem intimidade com planejamento estratégico o software seria importante por facilitar esse entendimento de forma clara e eficaz.

E por fim foi recomendada uma pesquisa de satisfação de clientes, pois como a empresa é nova no mercado seria importante saber a opinião dos clientes sobre vários aspectos, como: o atendimento e a qualidade dos serviços e produtos prestados.

A pesquisa de satisfação de clientes já está sendo aplicada, a mesma ainda está em fase de teste ela poderá ser modificada de acordo com a necessidade da empresa.



A pesquisa possui cinco perguntas, pois se acredita que uma pesquisa muito extensa pode acabar tirando o interesse dos clientes em respondê-las, e para criá-la foi utilizado o Google Forms como exposto no apêndice B.

#### 4.3 BSC Arquiluz.

O Balanced Scorecard será utilizado para definirmos objetivos para cada perspectiva que envolve o BSC, e para cada objetivo será definido um indicador que será a maneira de avaliar se o objetivo foi atingido ou não.

Sabendo que as quatro dimensões do BSC são a perspectiva do cliente, perspectiva financeira, processos internos da empresa e aprendizado e crescimento, segue mapa de indicadores e objetivos estratégicos, conforme ilustração 13.

Perspectiva	Mapa da Estratégia	Objetivo Estratégico	Indicador	Metas	Ações
Financeira	Expandir as vendas para toda a região noroeste.	Criar laços com os arquitetos e estudantes de arquitetura da região.	Lucro. Aumento de clientes.	Aumentar em 15% os lucros em 12 meses.	Implantar uma campanha de marketing que atinja a toda região.
Clientes	Fidelizar a maior quantidade de clientes possível. Arquitetos e público em geral.	Atrair clientes pela personalização do serviço.	Índice de satisfação de clientes	Aumento de 10% na carteira de clientes em 12 meses.	Implantar uma pesquisa de satisfação de clientes.
Processos internos	Melhoria contínua no atendimento personalizado.	Prestar assessoria aos clientes, com visitas para personalizar o serviço.	Indicação da empresa para novos clientes. Novas compras.	Atendimento ao cliente o mais rápido possível.	Elaborar um script de atendimento.
Aprendizado e crescimento	Capacitar os funcionários oferecendo cursos que envolvam qualidade em serviços.	Capacitação dos colaboradores.	Nível de instrução.	Todos os colaboradores tenham acesso aos cursos nos próximos 12 meses.	Implantar programas de capacitação.

Ilustração 13: BSC Arquiluz.

Fonte: Produção do pesquisador

Para perspectiva financeira o objetivo definido foi aumentar o numero de vendas para toda região noroeste, com meta de aumentar os lucros em 15% em 12 meses, e para que essa meta seja atingida o plano de ação será de implantar uma campanha de marketing que abranja a região noroeste, e os indicativos usados serão o aumento dos clientes e lucros da empresa.

Para a perspectiva dos clientes o objetivo será fidelizar a maior quantidade de clientes possível, entre arquitetos e publico em geral, com objetivo de aumentar em 10 % a carteira de clientes nos próximos 12 meses, para isso será implantado uma pesquisa de satisfação de clientes para saber qual a visão do cliente sobre os produtos e serviços prestados pela empresa, e como indicar será utilizado o nível de satisfação dos clientes.

Para os processos internos o objetivo será a melhoria continua no atendimento personalizado com meta de prestar o melhor serviço no menor tempo possível, para que essa meta seja atingida será elaborado um script para coordenar o atendimento e os indicadores serão indicação da empresa para novos clientes e novas compras.

E para o aprendizado e crescimento o objetivo será de capacitar os colaboradores da empresa em cursos que envolvam qualidade no atendimento e serviço, com meta de que todos os colaboradores façam pelo menos em curso nos próximos 12 meses, e para que isso aconteça será proposta a implantação de um plano de capacitação onde todos os funcionários possam participar e o indicador usado para está perspectiva será a própria capacitação do colaborador.

Para solucionar a implantação de estratégias necessárias para o plano estratégico foi utilizada a metodologia 5W2H, como apresentado na ilustração 14

O quê What	Quem Whom	Quando When	Onde Where	Porque Who	Como How	Quanto How Much
Realizar reuniões semanais.	Colaboradores	No início de todas as semanas	Empresa	Para melhorar a comunicação e definir objetivos da semana	Os funcionários devem se reunir a cada segunda-feira antes do início do expediente.	Sem custo
Desenvolver uma pesquisa de satisfação de clientes	Acadêmico (Silmar Oliveira)	Novembro/2018	Empresa	Para conhecer a opinião do cliente sobre a empresa	A pesquisa será desenvolvida utilizando a ferramenta Google Form com questões relevantes para o fim.	Sem custo
Implantar o software SCOPI.	Diretor da empresa	Março/2017	Tecnologia	Implantar o plano estratégico	Inserindo todo o planejamento estratégico da empresa com o BSC no software	R\$ 190,00 mensal por usuário
Desenvolver um catálogo eletrônico.	Empresa de desenvolvimento de software	Janeiro /2017	Tecnologia	Para facilitar o atendimento ao cliente	Inserindo todos os produtos do catálogo físico no eletrônico	Orçar
Implantar o IFFAR	A empresa	Março/2017	No Instituto Federal Farroupilha	Para criar laços com os novos arquitetos.	O IFFAR consiste em uma gincana entre os alunos de arquitetura.	Sem custo

Ilustração 14: 5W2H Arquiluz.

Fonte: Produção do pesquisador

O uso dessa metodologia se fez necessária para estipular prazos e delegar a responsabilidade para cada pessoa específica a fim de melhorar os processos dentro da organização.

As ações que não envolvem custos, já estão sendo adotadas pela empresa, como as reuniões semanais e a pesquisa de satisfação de clientes.

A pesquisa de satisfação já trouxe retorno para empresa, alguns clientes responderam o questionário onde a empresa pode extrair opiniões relevantes sobre os serviços prestados.

Outra ação que não envolve custo, mas apenas poderá ser implantada a partir do ano que vem é o IFFAR, um projeto que surgiu através da análise SWOT elaborada nesse trabalho que consiste em uma parceria entre a Arquiluz e o Instituto Federal Farroupilha com intuito de aproximar os estudantes do curso de arquitetura e urbanismo visando os futuros arquitetos que são grande parte do público da empresa.

Este projeto consiste em uma competição entre os alunos que deverão desenvolver uma luminária ou algo que envolva iluminação, onde o vencedor terá seu produto comercializado na loja Arquiluz e parte dos lucros será do aluno campeão.

Todo o plano de ação foi validado com a empresa, porém às ações que envolvem custos e prazos a empresa irá analisar a situação no ano que vem, mas não garantem a implantação das mesmas.

Portanto todas as recomendações sugeridas neste capítulo, atendem aos objetivos propostos neste trabalho, dependendo a partir deste momento das definições de prioridades da empresa.

## CONCLUSÃO

O planejamento estratégico juntamente com a tecnologia da informação são ferramentas que além de agregar valor ao negócio como diferencial competitivo, tornaram-se importante para a gestão da organização bem como a definição de seus objetivos e propósitos.

Diante disso, percebe-se que algumas empresas ainda não percebem os benefícios de um planejamento estratégico bem estruturado, assim como a importância de utilizar recursos tecnológicos para automatizar e gerenciar processos dentro das organizações em geral.

Diante disso, os objetivos que foram propostos no início do trabalho, foram atingidos com sucesso.

O primeiro objetivo que era definir o tipo de negócio e o nicho empresarial foi atingido no capítulo 3 com a pesquisa com o diretor e funcionários, onde os mesmos responderam ao questionários exposto no apêndice A.

O segundo objetivo que envolvia verificar quais são os objetivos da empresa, até aonde quer chegar com relação ao mercado (missão, visão e valores), foi atingido no capítulo 4.1 onde se construiu toda a filosofia da empresa a partir da percepção do diretor da empresa.

O terceiro objetivo era propor uma ferramenta de tecnologia para auxiliar na gestão do planejamento, foi atingida no capítulo 4.2 onde se recomenda o uso do SCOPI como software de apoio de gestão do planejamento estratégico.

E por fim o quarto objetivo que era propor um modelo de planejamento estratégico atingiu-se no trabalho como um todo, mas principalmente no capítulo 4.2 com o uso da metodologia BSC e do plano de ação 5W2H.

Portanto este estudo é pertinente e, conclui-se que o planejamento estratégico é indispensável para qualquer tipo de organização, para que a empresa tenha um propósito bem definido e possa criar rotinas para atingi-los e para que todos os colaboradores da empresa saibam o motivo pelo qual estão trabalhando dia-a-dia, realizando o monitoramento e acompanhamento com a tecnologia.

Por isso o estudo se mostra de muita valia para a empresa Arquiluz, tendo em vista que não possuía nenhum tipo de planejamento estratégico e também que não possui conhecimento necessário para o desenvolvimento do mesmo sem ajuda de terceiros, e que hoje com pequenas mudanças que já foram implantadas a partir deste estudo conseguiu-se melhorar alguns processos os benefícios do estudo já fazem diferencia para organização.

E para o acadêmico o estudo se fez relevante no momento em que o mesmo pôde por em pratica o conhecimento adquirido com o passar do curso, onde se pôs como um gestor da organização em que desenvolveu o trabalho, tendo que usar os conhecimentos adquiridos para solucionar problemas da melhor maneira possível.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa De. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento de alto desempenho nas organizações**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARVALHO, Tereza Cristina Melo de Brito. **Tecnologia da Informação tempo de inovação: Um estudo de caso de planejamento estratégico colaborativo**. 1 ed. São Paulo: M.Books, 2010.
- CERTO, S. C., PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CERVO, Armando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcindo; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. – 6. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- FISHMANN, A. M., ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de Informação: Planejamento e Gestão**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico: Explicitação das Normas da ABNT**. – 15. ed. – Porto Alegre: s.n., 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo, SP Editora Atlas. 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo, SP Editora Atlas. 2010.
- HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005
- JUNIOR, Cicero Caiçara. **Sistemas integrados de gestão: Uma abordagem gerencial**. 3 ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Wagner Luis. **Diário de um empreendedor: A real informação para os gestores de sucesso**. 1 ed. Cianorte. 1994.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e pratica**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer implementar e avaliar**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer implementar e avaliar**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristian, FREITAS Ernani Cesar, **Metodologia do trabalho Científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

REZENDE, Alcides Denis. **Planejamento estratégico Público ou Privado: Guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia empresarial e de recursos Humanos**. 4 ed Curitiba: Brasil S.A, 2008.

ROBERT, S. Kaplan; NORTON, P. David. **A Estratégia em Ação: Ballanced Scorecard**. 21 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SCHWARTZ, George. **Science in marketing**. New York: Jhon Wiley, 1970.

TURBAN, Efraim; RAINER R.Kelly Jr; POTTER, Richard E. **Administração de tecnologia da informação: Teoria e Prática**. 3 ed. Rio de Janeiro, 2005.

VIANNA, ILCA Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. 1ed. São Paulo: E.P.U, 2001.

VIZEU, Fabio; GONÇALVES, Sandro Aparecido. **Pensamento Estratégico: Origens, princípios e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.



<http://www.cursodeecommerce.com.br/analise-swot-no-comercio-eletronico>> acesso em 25 jun. 2016

<http://discsegtrab.blogspot.com.br/2012/12/planilha-5w2h.html>> acesso em 24 jun. 2016

<http://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>> acesso em 25 jun. 2016

<https://www.scopi.com.br/> acesso em 19 set. 2016

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

**Empresa: Arquiluz**

**Diagnóstico em: Outubro 2016**

### 1) História – Direção - Estratégia

#### 17. Quais os objetivos da empresa?

Ser referência no segmento de iluminação, prezando por qualidade e excelência no atendimento, trazendo a satisfação do cliente.

#### 18. Qual o rumo da empresa (2 anos)?

Pretendemos estabelecer uma identidade, conhecendo bem o produto ofertado, acompanhando tendências e evoluindo constantemente.

#### 19. Que tipo de empresa desejamos nos tornar?

Uma empresa que exerça o papel comercial de uma maneira que o público alvo tenha sempre a satisfação de trazer o seu projeto para nossa loja.

#### 20. O que queremos que as pessoas falem de nós como resultado de nosso trabalho?

Certamente que lembrem em primeiro lugar quando o assunto for iluminação, colaborando com o desenvolvimento da cidade e região.

### 2) Negócio - Visão - Missão

#### 21. Que clientes ou grupo de clientes sua empresa atende ou pretende atender?

A empresa trabalha com o público em geral, mas o foco principal são os arquitetos pela influência que possuem no ramo da construção e decoração, gerando vendas em maior quantidade.

**22. Que necessidades de mercado sua empresa atende? Qual é o mercado em que sua empresa compete?**

Atuamos no ramo da iluminação, mas oferecendo um serviço personalizado para cada cliente e para cada ambiente, muitas vezes o cliente não tem certeza do que precisa e os profissionais da Arquiluz, prestam um tipo de consultoria, analisando o ambiente e definindo o melhor tipo de luminária para cada cenário.

**23. Qual é o diferencial tecnológico dos produtos e serviços da sua empresa em relação à concorrência?**

Sempre procuramos estar inovando e buscando novas tecnologias no ramo, nossas lâmpadas e luminárias sempre estão atualizadas as novas tecnologias em iluminação, e também contamos com um laboratório voltado para o cliente testar e até mesmo conhecer os tipos de lâmpadas que temos disponíveis para tomar a melhor decisão na hora de efetuar a compra.

Procuramos sempre mesclar a modernidade com a beleza, mas também possuímos peças com aparência mais retrô.

**24. Que valor ou benefícios adicionais seus clientes obtêm quando escolhem sua empresa em lugar da concorrência?**

O diferencial eu diria que está na personalização de acordo com cada cliente, muitas vezes o cliente compra em lojas que não se tem conhecimento sobre qual tipo de luminária é mais adequada ou até mesmo que tipo de luz. Já a Arquiluz presta um serviço completo (se o cliente desejar) analisando o ambiente em que o cliente deseja utilizar a iluminação e oferecendo a melhor alternativa.

**25. Qual é a imagem que sua empresa tem ou pretende ter perante seus clientes e a comunidade em geral?**

Queremos ser referência no ramo de iluminação tanto na cidade quanto na região, pretendemos ser reconhecida pela qualidade do trabalho e produtos e pela agilidade no atendimento, quando as pessoas falar em iluminação queremos que a Arquiluz seja a referência.

### 3) Princípios - Valores

#### 26. Com que velocidade as respostas às questões anteriores mudam.

As mudanças são na velocidade do mercado, quando surge algo que precisa ser mudado é feito na hora sem planejamento prévio, apenas mudam.

#### 27. Como são definidos os planos de ação de melhorias e estratégicos da empresa?

Ainda não possuímos um plano específico, temos algumas ações corretivas conforme nossos meses de atividade, tais como: melhorias no sistema de orçamento e vitrine.

#### 28. Estratégias da empresa são definidas em curto, médio ou longo prazo.

Por enquanto não temos metas bem definidas, apenas vamos vivendo um dia após o outro, mas esperamos que este estudo nos auxilie a planejar nossas estratégias.

### 4) Análise SWOT

**29. Pontos Fortes:** Transparência, agilidade no atendimento, atendimento personalizado.

**30. Pontos Fracos:** Pouca experiência no mercado, estoque reduzido.

**31. Oportunidades:** Novas lojas, Curso de arquitetura, ramo em crescimento.

**32. Ameaças:** Situação econômica regional, produtos importados.

