

DANIELA SILLOS ROSAS GOLA

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E PERCEÇÃO DO CLIENTE:
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE PROJETOS**

São Paulo

2019

DANIELA SILLOS ROSAS GOLA

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E PERCEÇÃO DO CLIENTE:
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE PROJETOS**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo,
para obtenção do título de Especialista em
Gestão de Projetos na Construção

Orientador:
Prof. Roberto Mingroni

São Paulo
2019

Catálogo-na-Publicação

Gola, Daniela Sillos Rosas

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E PERCEPÇÃO DO
CLIENTE: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE
PROJETOS / D. S. R. Gola -- São Paulo, 2019.

102 p.

Monografia (Especialização em Gestão de Projetos na
Construção) – Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo. Poli-Integra.

1.Gestão de Projetos 2.Planejamento Estratégico
3.Processos de Projeto 4.Balanced Scorecard 5.Estratégias
de Marketing I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Poli-Integra II.t.

Dedico este trabalho ao meu filho.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a minha mãe, sem ela eu não conseguiria concluir esse trabalho, ela me deu todo o suporte necessário ao longo dos meses em que estive trabalhando nesse material, cuidando com todo o seu amor do meu filho para que eu pudesse dedicar horas, noites e finais de semana inteiros nos meus estudos.

Agradeço sempre aos meus pais, que nunca mediram esforços para que eu pudesse realizar os meus sonhos e sempre me apoiaram nas minhas batalhas pelos meus objetivos, em todas as etapas da minha vida. Para este trabalho não poderia ser diferente.

Ao meu marido, com a sua calma e amor esteve ao meu lado me dando força para seguir com os estudos, sempre me apoiando nas minhas escolhas e decisões, com a sua paciência e companheirismo este trabalho pôde ser concluído.

E não poderia deixar de agradecer ao meu professor e orientador Roberto Mingroni, pela sua constante disponibilidade, mesmo tarde da noite, o qual me incentivou, orientou e compartilhou todo o seu conhecimento nos assuntos abordados. Durante as aulas eu já tinha admiração pelo seu trabalho, mas após essa monografia a minha admiração cresceu de forma exponencial.

RESUMO

Dentro de um cenário de crise econômica e política no Brasil nos últimos anos onde o mercado da construção civil foi claramente afetado, as empresas projetistas sofreram pela retração do segmento em que se encontram. Empresas que não apresentam diferencial competitivo sofreram de forma expressiva na redução do volume de trabalho, acarretando em reestruturações para adequação à nova realidade competitiva. A presente pesquisa trata da análise da estratégia adotada por uma empresa projetista ao longo da sua trajetória, desde o seu sucesso até a sua situação atual.

O objetivo deste trabalho é apresentar a influência da estratégia adotada, da definição de metas e das práticas de relacionamento interpessoais em uma empresa de projetos, e a influência dessas definições no resultado final e no valor percebido pelo cliente.

As conclusões obtidas nessa monografia mostram que a dedicação focada excessiva e exclusivamente em uma determinada perspectiva da empresa, faltando com as demais, pode gerar impactos negativos nos resultados planejados assim como na percepção do cliente e satisfação dos próprios funcionários.

Palavras chaves: Gestão de projetos. Processos de projeto. Construção civil. Planejamento estratégico. Estratégias de marketing. Valor percebido. Gestão da qualidade. Gestão de pessoas. *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

Within a scenario of economic and political crisis in Brazil in the last years when the construction market was clearly affected, design companies suffered the retraction of the segment in which they are.

Companies that do not present competitive advantage suffered significantly in the reduction of workload, leading to restructuring to adapt to the new competitive reality.

The present research deals with the analysis of the strategy adopted by a design company along its trajectory, from its success to its current situation.

The purpose of this paper is to present the adopted strategy, goal setting and interpersonal relationship practices in a project company, and the influence of these definitions on the final result and the value perceived by clients.

Conclusions obtained in this monograph show that the dedication focused excessively and exclusively on a certain perspective of the company, lacking with the others, can generate negative impacts on the planned results as well as the perception of customers and the satisfaction of employees themselves.

Key words: Project management. Design process. Construction. Strategic planning. Marketing strategies. Perceived value. Quality management. People management. Balanced Scorecard.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Faseamento da Monografia	16
Figura 2 - Exemplo Mapa Estratégico - Empresa: Mobil	22
Figura 3 - Traduzindo visão e estratégia: quatro perspectivas.....	25
Figura 12 - Quadro Equilibrado de Indicadores - Fornecendo a estrutura necessária para a tradução das estratégias em termos operacionais.....	27
Figura 4 - A sequência da estratégia do oceano azul	31
Figura 5 - Dimensões psicológicas do resultado.....	38
Figura 6 – Ritual do Valor.....	41
Figura 7 – Constelação de Valor	43
Figura 8 - As Cinco Zonas de Valor para o Cliente	45
Figura 9 – Modelo KMV de marketing de relacionamento.....	47
Figura 10 - Cooperação (relação entre controle e confiança).	48
Figura 11 - Organograma Simplificado - Empresa Estudo de Caso.....	54
Figura 13 - Mapa Estratégico (Proposta)	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Esquema do Fluxograma Operacional Atual da Empresa Estudo de Caso	65
Tabela 2 – Proposta Plano de Comunicação – Equipe de Projetos	77
Tabela 3 – Síntese das Soluções Propostas com identificação das Referências Bibliográficas	88
Tabela 4 – Fluxograma Operacional – Soluções Propostas – Empresa Estudo de Caso	91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ART	Anotação de Responsabilidade Técnica
BIM	<i>Building Information Modeling</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
B2B	<i>Business-to-business</i>
B2C	<i>Business-to-consumer</i>
HVAC	<i>Heating, Ventilating and Air Conditioning</i> (Aquecimento, Ventilação e Ar-condicionado)
IMI	Instituto Marketing Industrial
KMV	<i>Key Mediating Variable</i> (Chaves-Variáveis Mediadoras)
NBR	Norma Brasileira
PLR	Participação nos Lucros ou Resultados
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo principal	14
1.2.2 Objetivo secundário	15
1.3 METODOLOGIA	16
1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	18
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	19
2.1 ESTUDO DE CASO	19
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO PARA CLIENTES E MERCADOS (BSC – BALANCED SCORECARD)	20
2.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING:.....	28
2.4 MARKETING “B TO B” – RELACIONAMENTO COM MERCADO E CLIENTES	34
2.4.1 Valor para o cliente	40
2.4.2 Relacionamento	46
2.5 GESTÃO DA QUALIDADE (CONFORMIDADE NO PROCESSO DE PROJETO).....	49
2.6 GESTÃO DE PESSOAS – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO/ GESTÃO DA MUDANÇA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	51
3. ESTUDOS DE CASO	53
3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA PROJETISTA – OBJETO ESTUDO DE CASO 53	
3.2 DIAGNÓSTICO	57
3.2.1 Visão / Missão / Valores	57
3.2.2 Dimensão Financeira.....	58

3.2.3	Dimensão Marketing e Relacionamento com o Mercado/ Cliente	59
3.2.4	Dimensão Processos Internos - Gestão da Qualidade	62
3.2.5	Dimensão Desenvolvimento / Aprendizado e Gestão de Pessoas	68
4.	SOLUÇÕES PROPOSTAS	70
4.1	MAPA ESTRATÉGICO PROPOSTO	70
4.2	INDICADORES E METAS.....	84
4.3	SÍNTESE DAS SOLUÇÕES PROPOSTAS	88
4.3.1	No nível estratégico e tático.....	88
4.3.2	No nível operacional (dos processos).....	91
5.	CONCLUSÕES GERAIS.....	95
	REFERÊNCIAS.....	98
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
	BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	101

1. INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

Em 2000 foram registrados recordes de lançamentos imobiliários e o aumento médio de 11% em intervalos mensais sobre as vendas de imóveis para o período (FERNANDES, 2001), o início de um novo cenário da economia no Brasil. Entre os anos de 2007 e 2008 ocorria o *boom* imobiliário no setor da construção civil onde os índices apontavam aumento de 500% do volume de empréstimos realizados para financiamentos desde 2000 (LEÃO, 2007).

Empresas de engenharia; projetistas, incorporadoras e construtoras, se destacaram durante esse promissor momento do setor da construção civil e usufruíram para aumentar expressivamente o faturamento anual administrando estratégias focadas em extrair proveito da economia ativa no país. O crescimento do setor continuou em ascensão entre 2007 e 2011, onde apresentou índice de aumento em 63% no período (RIO, 2013), mantendo o mercado de projetos aquecido e em alta produtividade.

Considerando que a economia brasileira apresentou crescimento de 7,5% em 2010, maior alta em 24 anos (UOL ECONOMIA, 2011), estabeleceu-se um panorama de desenvolvimento em todos os segmentos de atividades; indústria, varejo, serviço e imobiliário, os quais apresentavam como necessidade básica implantações otimizadas de forma a serem proveitosas e lucrativas na esfera em questão.

Dentro desse cenário empresas de projeto de engenharia visualizaram oportunidades para implantação de estratégias com foco em captação de clientes em larga escala, trabalhando com processos internos que atendessem à necessidade atual do mercado: rapidez e baixo custo.

Nessa perspectiva pôde-se prever o impacto na qualidade do processo de projeto e o produto final oferecido ao cliente, o qual impulsionado pelo atendimento aos cronogramas reduzidos de obra, investia pouco tempo e equipe para análise e validação do produto apresentado, direcionando o material entregue diretamente à equipe executiva de campo. Durante o período do *boom* na construção civil problemas

detectados nos projetos; incompatibilidades, especificações equivocadas, baixa qualidade nas apresentações, falta de informação etc., por muitas vezes eram resolvidos em campo pela equipe de engenharia da obra, de forma a evitar acréscimo de tempo no cronograma de execução. Porém, a percepção do cliente em relação à não-qualidade dos projetos apresentados teve-se em extinguir a possibilidade de realizar novas contratações junto à mesma empresa projetista.

A estratégia adotada pelas empresas projetistas de priorizar a rapidez nas entregas durante o *boom* da construção civil pode ter impulsionado o faturamento durante esse determinado período devido à possibilidade de redução dos custos empregados em cada projeto aumentando a margem de lucro, porém claramente tornou-se inviável a sustentação dessa estratégia a longo prazo de forma a manter a plena satisfação dos clientes conquistados.

Durante esse período, essas empresas apresentaram aumentos exponenciais de resultados, com faturamentos elevados, atraindo o mercado financeiro interessado em resultados expressivos.

No cenário atual, com o setor da construção em crise no país, é possível visualizar e analisar o resultado dessa estratégia para uma dessas empresas em específico que na ocasião atingiu seus objetivos de prospecção de vendas para os melhores e maiores clientes do Brasil.

A questão que se coloca é: ao adotar a estratégia de priorizar a rapidez no desenvolvimento dos projetos, redução do custo de produção interna, emissão de material em grande quantidade e faturamento “a qualquer custo” dos serviços prestados, seria possível manter a qualidade do produto final e satisfazer o cliente em todas as suas fases de atendimento, assegurando a longo prazo a longevidade da empresa?

A escolha do tema desta monografia é justificada pela necessidade de satisfazer o cliente em todas as vertentes do processo de projeto, assim como os colaboradores internos da empresa, e transformar em valor as suas atividades, o material apresentado e o seu atendimento direto, assim como ter o retorno do reconhecimento pelo seu cliente.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo principal

O objetivo principal desta monografia é mostrar a influência da estratégia adotada, da definição de metas e das práticas de relacionamento interpessoais em uma empresa de projetos no impacto gerado de forma positiva ou negativa nos resultados dos trabalhos desempenhados.

A importância do balanceamento desses instrumentos gerenciais em uma empresa será apresentada de forma extensa, ilustrando como o planejamento estratégico, a definição do sistema de metas (esforços, interesses e valores) e a gestão realizada sobre o relacionamento interno e externo direcionam a empresa ao sucesso ou fracasso.

ESTRATÉGIA + METAS + RELACIONAMENTO

A definição das estratégias da empresa, direcionadas a gerar ou aumentar o valor percebido pelo cliente, mostra-se prioritária em seu planejamento.

Em resumo, será apresentado como e porque uma empresa de projetos deve ser estruturada em todas as suas dimensões com metas sólidas entre todos os colaboradores para que o objetivo de fidelização dos clientes seja atingido. Nesse estudo foi utilizada a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), a qual explica a necessidade de balancear todas as dimensões da organização para que o objetivo seja alcançado por completo.

1.2.2 Objetivo secundário

O objetivo secundário dessa monografia é apresentar os elementos e atividades que compõem a gestão do processo de projeto, os quais tangenciam o valor percebido pelo cliente, desde a comercialização, o atendimento junto ao cliente, a produção efetiva do projeto e o relacionamento entre ambas as partes. Para entender como aprimorar a relação com o cliente foi estudado o conceito do Marketing B2B – *Business to Business*, por se tratar de um conceito que aborda a relação entre empresas, onde o valor ofertado está relacionado a serviços, o qual se aplica à uma empresa de projeto.

Nesse contexto será discorrido como a satisfação dos acionistas e a satisfação dos colaboradores refletem na percepção do cliente e no resultado apresentado, considerando que a estratégia deve ser direcionada e consentida por todas as partes envolvidas da empresa de projetos.

A apresentação do Estudo de Caso serve como base para ilustrar exemplos dos processos de projeto e o reflexo decorrido de cada estratégia no relacionamento com seus clientes.

1.3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos na monografia foi adotada a pesquisa bibliográfica específica, estudo de caso e, posteriormente, a elaboração de uma metodologia recomendada pela bibliografia previamente apresentada.

Figura 1 - Faseamento da Monografia



Fonte: Autora

Fase 1: Definição de Objetivos

A primeira fase da monografia foi a definição dos objetivos principais e secundários onde, a partir desta etapa, com a clareza dos objetivos, o desenvolvimento do trabalho teria um direcionamento adequado e focado no resultado almejado.

Fase 2: Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica trata da análise da literatura sobre os conceitos de planejamento estratégico, relacionamento com o cliente, percepção de valor, gestão da qualidade, gestão de pessoas e o processo de projeto, por meio de pesquisas em livros, dissertações, publicações em revistas, *websites* etc., que agregam informações relevantes e adequadas para a pesquisa em questão.

Além dos títulos clássicos da literatura do segmento de gestão de projetos, por exemplo, o PMBOK – (PMI, 2017), foram utilizados diversos artigos de revistas especializadas relacionadas a conceitos de marketing, criação de valor, relacionamento com o cliente, além do material do curso.

Fase 3: Estudo de Caso

O estudo de caso apresenta um estudo exploratório, com coleta e análise de dados de uma empresa de projetos atuante no mercado.

Tendo feito parte do quadro de colaboradores da empresa estudada, o estudo de caso resultou em uma descrição extensa e com grande volume de informações visto que foi realizada uma análise criteriosa do acervo pessoal do histórico de trabalho na empresa, o qual se tornou interessante pela proximidade aos demais colaboradores e problemas encontrados.

O estudo realizado nesta pesquisa teve como objetivo:

1. Analisar a estratégia da empresa em todas as suas dimensões; financeira, clientes, interna e desenvolvimento;
2. Entender a repercussão da estratégia adotada em relação ao cliente;
3. A partir da análise dos dados colhidos desenvolver um Mapa Estratégico com o objetivo de analisar e apontar onde a empresa estudada poderia melhorar a sua gestão interna;

Fase 4: Proposição de Soluções

Por fim, foi apresentado o devido diagnóstico com o objetivo de, a partir do Mapa Estratégico elaborado, ilustrar onde a empresa desconsiderou determinadas dimensões na sua estratégia.

As soluções propostas indicam a orientação de uma possível reestruturação na empresa estudada, apresentando de forma clara a proposta de revisão dos objetivos em formato de um Mapa Estratégico estruturado, com as medidas a serem implantadas em cada uma das dimensões analisadas e com propostas de indicadores importantes para medir os resultados alcançados.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

A monografia foi estruturada em seis capítulos.

O *primeiro capítulo* é a introdução do trabalho, com a apresentação do assunto a ser abordado através da justificativa da escolha do tema e a descrição dos objetivos a serem alcançados. A partir desse estudo, de forma a esclarecer a estruturação do trabalho, a Metodologia é descrita de forma clara, para pleno entendimento do leitor.

O *segundo capítulo* aborda a revisão da literatura realizada sobre títulos relacionados ao tema da monografia relevantes para o desenvolvimento da pesquisa, iniciando pelos conceitos e etapas do planejamento estratégico, seguindo das estratégias de marketing, gestão da qualidade do processo e gestão de pessoas. Neste capítulo também é discorrido sobre o valor percebido pelo cliente.

O *terceiro capítulo* apresenta a pesquisa de campo realizada por meio de um Estudo de Caso em uma empresa de projetos. Esta pesquisa foi estruturada com a descrição da empresa de uma forma geral, na sequência são apresentadas a sua Visão, Missão e Valores e em seguida são apresentadas as características da empresa em todas as suas dimensões: Financeira, Cliente, Processos Internos e Desenvolvimento.

O *quarto capítulo* aborda as soluções sugeridas para a empresa Estudo de Caso, com a proposição de objetivos estratégicos, apresentadas em uma proposta de Mapa Estratégico e indicadores a serem utilizados como métricas do resultado alcançado.

O *quinto capítulo* apresenta as considerações finais a respeito do estudo realizado, com a conclusão geral do trabalho identificando os principais pontos levantados durante o estudo e apresentando os assuntos sugeridos a serem continuados posteriormente.

Finalmente, no *sexto capítulo* são listadas as referências bibliográficas utilizadas e consultadas para o desenvolvimento deste trabalho.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 ESTUDO DE CASO

Estudo de Caso é “um dos empreendimentos mais desafiadores na pesquisa”, de acordo com Yin (2010). Este método constitui uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa no campo das ciências humanas e sociais.

Segundo Yin:

“(...) o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.” (YIN, 2010)

O estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo, onde se trata de investigações dos fenômenos exatamente como eles ocorrem, sem qualquer intervenção significativa do pesquisador. O estudo de caso refere-se a uma análise detalhada de um caso específico, supondo que é possível o conhecimento de um fenômeno a partir do estudo minucioso de um único caso.

Ao optar por esse método de pesquisa, o objetivo é atingir o entendimento completo e abrangente do evento estudado e, ao mesmo tempo, desenvolver enunciados teóricos gerais sobre regularidades do processo e estrutura sociais.

Considerando que o estudo de caso requer a familiarização do pesquisador com o universo a ser investigado, o caso escolhido neste trabalho em específico trata de uma empresa na qual a autora fez parte do grupo de onde, conseqüentemente, acompanhou diariamente as atividades que envolvem os processos de projeto e tomadas de decisão das equipes envolvidas. A autora apresentava a função de integração da equipe de projetistas em relação ao cliente, realizando a interface entre as partes, com o objetivo de manter um canal único de comunicação.

Com o objetivo de manter o sigilo da empresa, nesse trabalho os cargos apresentados foram nomeados de forma fictícia.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORIENTADO PARA CLIENTES E MERCADOS (BSC – BALANCED SCORECARD)

O BSC – *Balanced Scorecard*, é uma abordagem estratégica de longo prazo sustentada por um sistema de gestão, comunicação e medição de desempenho, cuja implementação permite criar uma visão ampla dos objetivos da empresa, e atingir todos os níveis da organização (SILVA; SANTOS, 2006).

Essa estratégia foi desenvolvida e apresentada pelo professor da Harvard Business School (EUA) Robert Kaplan e pelo executivo do Instituto Nolan Norton David Norton, no início da década de 90. Sua criação surgiu devido à consideração de que os indicadores para a gestão de uma empresa não deveriam mais se restringir somente a informações econômicas ou financeiras. Havia a necessidade de soluções inovadoras frente aos novos desafios organizacionais das empresas inseridas na era da informação.

Conforme destaca Paul Niven (2002), em função do ambiente altamente competitivo, as organizações nos dias atuais destinam tempo, energia e recursos humanos e financeiros significantes para mensurar o desempenho no atingimento de metas estratégicas, existindo assim a necessidade de soluções inovadoras frente aos novos desafios organizacionais das empresas. Soluções mais abrangentes, onde não são considerados somente os indicadores de análise financeira no processo de gestão estratégica dos negócios, mas que incorporam a esse outros indicadores não menos importantes, mensurados a partir de expectativas focadas na satisfação dos clientes, nos processos internos e na inovação e aprimoramento contínuo.

Kaplan e Norton realizaram pesquisas e apresentaram seus resultados relacionados às desvantagens de se usar somente medidas financeiras para julgar o desempenho empresarial (ROBERT; NOLAN, 1997):

- Somente 5% do nível operacional de trabalho têm conhecimento da estratégia da empresa;
- Apenas 25% dos gerentes têm incentivos ligados ao alcance da estratégia organizacional;
- 60% das empresas não vinculam orçamentos à estratégia;

- 85% dos executivos gastam menos que uma hora por mês discutindo estratégia;

Kaplan e Norton apresentam a metodologia do BSC, a qual foi desenvolvida a partir dos resultados das análises dos itens supracitados. A sua principal finalidade é permitir aos administradores uma rápida e abrangente visão dos negócios com a apresentação estruturada dos resultados financeiros, índices relacionados à satisfação dos clientes, andamento dos processos internos e o aprendizado e crescimento dos colaboradores, ou seja, os elementos básicos que conduzem a empresa para o futuro desempenho financeiro do negócio.

Os autores complementam que, para a aplicação do BSC nas organizações, três aspectos são de fundamental importância:

- a. A integração entre as quatro expectativas, destacadas acima, para que estas não se tornem isoladas dentro do contexto em que estão sendo empregadas.
- b. O balanceamento entre os graus de importância das expectativas do BSC;
- c. O BSC seja visto pela organização como um sistema de gestão estratégica e não somente gestão financeira.

Historicamente, a empresa pioneira na implementação do BSC como prática estratégica foi a Mobil, uma das maiores empresas petrolíferas dos Estados Unidos até o ano de 1999. Segue abaixo a estrutura do seu Mapa Estratégico para ilustrar o caso:

Figura 2 - Exemplo Mapa Estratégico - Empresa: Mobil



Fonte: Disponível em <https://pt.slideshare.net/marcniv/curso-de-estrategia-corporativa-2011-parte-i>, acessado em novembro/2018 e consultado no material de Kaplan e Norton (1997).

Analisando o Mapa Estratégico da empresa utilizada como exemplo é possível constatar que o plano da empresa é apresentar melhorias em todos os segmentos e departamentos, desde o atendimento junto ao cliente, aumento na variação dos produtos de consumo e o desenvolvimento do negócio como um todo. Na perspectiva financeira apresenta um objetivo focado e definido, o qual se refletirá em todas as áreas envolvidas para que trabalhem juntas, onde cada uma deverá focar nesse resultado.

Lembrando que, conforme metodologia do BSC, o acompanhamento periódico de cada objetivo é de suma importância para que os resultados sejam encontrados de forma equilibrada.

Conforme apresentado por José Alberto Teixeira da Silva (2006) a metodologia do BSC busca esclarecer, em todos os níveis da empresa, a sua missão e estratégia, em

que todo elemento existente em sua estrutura apresenta uma determinada relação de “causa” e “efeito”, comunicando assim o resultado desta estratégia pré-estabelecida.

O BSC tem como principais objetivos implementar estratégias efetivas, transformar a estratégia em medidas de ações específicas, comunicar e alinhar a estratégia em todos os níveis da organização, direcionar as mudanças operacionais com a estratégia, e a criação de valor aos ativos intangíveis. A metodologia não é simplesmente de um sistema de controle, mas sim um sistema de informação, comunicação e aprendizado.

Conforme mencionado anteriormente, segundo Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é baseado em quatro perspectivas:

- Financeira;
- Clientes,
- Processos Internos;
- Aprendizado, Desenvolvimento e Crescimento;

Juntas formam um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se interrelacionando e formando um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira:

○ **Perspectiva Financeira**

(SILVA; DOS SANTOS; SANTOS, 2006) A perspectiva financeira avalia a lucratividade da estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, e também para satisfação dos seus acionistas. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam: o retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia.

- **Perspectiva do Cliente**

(SILVA; DOS SANTOS; SANTOS, 2006) A perspectiva dos clientes identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa nesse segmento. Identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses situa-se, em geral, em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores considerados como essenciais nessa perspectiva, constam a participação de mercado, aquisição, retenção, fidelidade e nível de satisfação dos clientes.

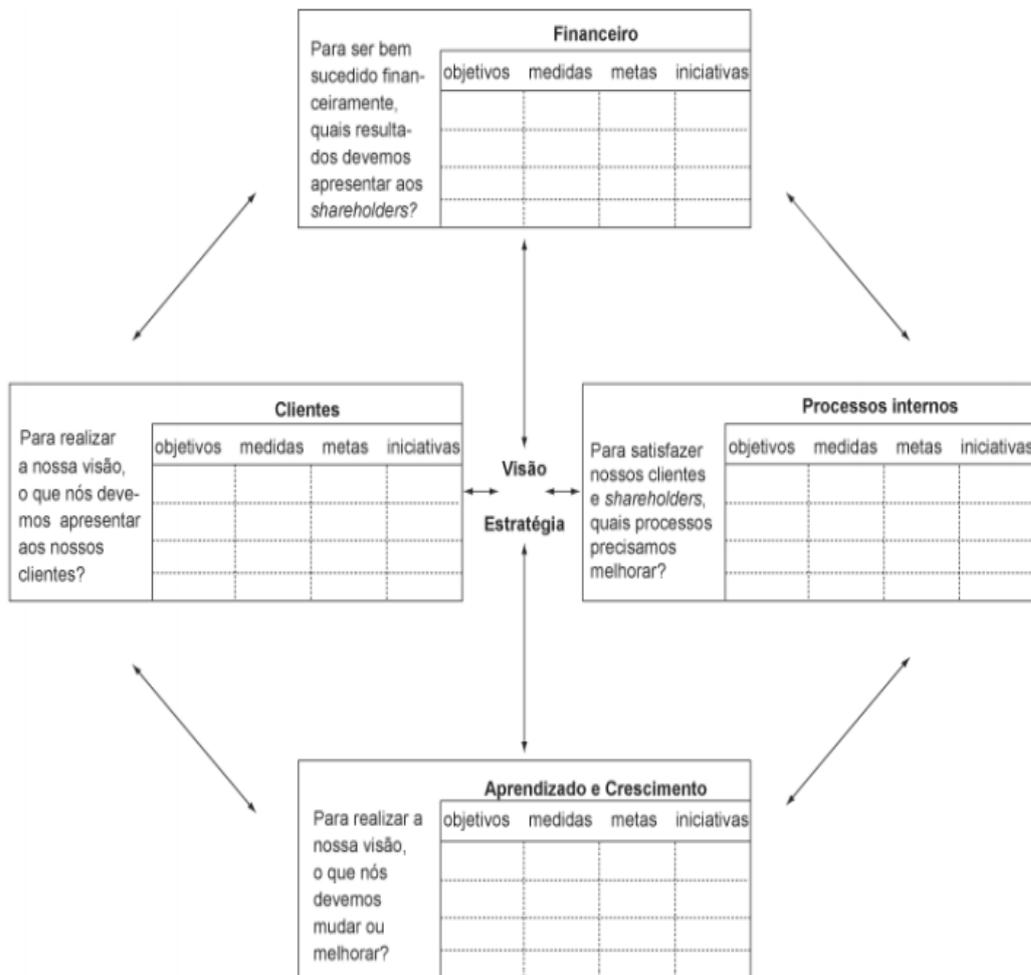
- **Perspectiva dos Processos Internos**

(SILVA; DOS SANTOS; SANTOS, 2006) A perspectiva dos processos internos deve ser elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange os processos de inovação (criação de produtos e serviços), operacional (produção e comercialização) e de serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas). A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro.

- **Perspectiva do Aprendizado, Desenvolvimento e Conhecimento**

(SILVA; DOS SANTOS; SANTOS, 2006) Por fim, a perspectiva do aprendizado e conhecimento oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Com isso, identifica-se a infraestrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias em longo prazo, a qual provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Identifica também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas.

Figura 3 - Traduzindo visão e estratégia: quatro perspectivas.



Fonte: Imagem apresentada por (SILVA; DOS SANTOS; SANTOS, 2006) apud (ROBERT; NOLAN, 1997)

O BSC - *Balanced Scorecard* é um instrumento para as empresas que têm o propósito de transformar sua estratégia em ação, por meio de objetivos, indicadores de desempenho (medidas), e uma aplicação integrada de iniciativas para o atingimento de suas metas. Com a metodologia cria-se a oportunidade para a empresa transformar sua visão e estratégia em objetivos tangíveis e mensuráveis.

De acordo com José Alberto Teixeira, Roberto Santos e Neusa Maria (2006), em resumo, os benefícios decorrentes da implementação do BSC na empresa são:

- Traduz a estratégia em objetivos e ações concretas;

- Promove o alinhamento dos indicadores chave com os objetivos estratégicos em todos os níveis organizacionais;
- Proporciona à gestão uma visão sistematizada do desempenho operacional;
- Constitui um processo de avaliação e atualização da estratégia;
- Facilita a comunicação dos objetivos estratégicos, focalizando os colaboradores na sua consecução;
- Permite desenvolver uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua;
- O *Balanced Scorecard* ajuda a reduzir a quantidade de informação utilizada a um conjunto mínimo de indicadores vitais e críticos.
- Suporta a atribuição de incentivos em função do desempenho individual e da contribuição para os resultados do negócio.

Segundo José Alberto Teixeira, Roberto Fernandes e Neusa Maria em (2006), o *Balance Scorecard* em sua função da ferramenta de comunicação estratégica, traduz a missão, os valores, a visão e a estratégia aos diversos níveis e subníveis da empresa.

Para converter a missão, valores e visão da empresa em estratégia e, a partir desta obter a vinculação com os resultados individuais e de equipe, rumo ao atingimento de metas que ajudarão a alcançar os objetivos, a empresa precisa estabelecer um processo em todos os níveis organizacionais da empresa para o seu BSC, vinculando todos os colaboradores à sua estratégia, traduzindo em termos operacionais e suportando-a por mapas estratégicos, visando a obtenção de melhorias e espírito colaborativo. Segundo Paul Niven:

“Um scorecard bem construído eloquentemente descreve a estratégia e faz o vago e impreciso mundo de visões e estratégias vir à tona através das claras e objetivas medidas de desempenho escolhidas pela empresa”. (NIVEN, 2002)

Os autores Kaplan e Norton (1997) também apresentaram a importância do uso de indicadores que, após certo tempo em uso dentro das empresas, revelou-se como um sistema de gestão com capacidade de motivar, resultando num grande avanço de desempenho.

2.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING:

Para as empresas de serviços, segundo Kotler (KOTLER; ARMSTRONG, 2007) apud (CUNHA, 2018) é importante ter como base estratégica de marketing, o foco no relacionamento com o cliente, para proporcionar a satisfação das suas necessidades, por meio do atendimento assertivo, da customização dos serviços e, desta forma, construir uma boa reputação da empresa diante dos clientes e do mercado.

Ao estudarmos estratégias de marketing consultamos a referência “A Estratégia do Oceano Azul” de Chan Kim e Rennée Mauborgne, onde é apresentada a definição dos dois possíveis mercados atingidos por uma determinada empresa, o “oceano azul” e o “oceano vermelho”:

“Na metáfora marítima, o oceano azul é um local em que se pode nadar livremente enquanto os mercados já saturados são o “oceano vermelho” em decorrência do sangue derramado nas batalhas entre os concorrentes.” (KIM; MAUBORGNE, 2015)

Os autores (KIM; MAUBORGNE, 2015), formularam estratégias para as empresas atingirem patamares elevados em relação ao mercado e a sua concorrência, procurando nichos inexplorados, chamando-os de “Oceano Azul”.

Pode-se dizer que a empresa do Estudo de Caso apresentada neste trabalho, a qual será descrita no Capítulo 3, propõe-se a oferecer um serviço / produto que, a princípio, se enquadra em um “Oceano Azul”, ou seja, em um nicho pouco explorado no seu segmento de mercado, apresentando um diferencial competitivo chamado “Solução Completa” – termo utilizado por razões de sigilo para preservar a identidade da empresa em questão, o qual será descrito no respectivo capítulo.

Segundo os autores as estratégias principais para chegar nesse patamar elevado são:

1. Reconstrua as fronteiras do mercado

Segundo Chan Kim e Rennée Mauborgne (2015), o primeiro princípio da estratégia do oceano azul é reconstruir as fronteiras do mercado para se liberar da concorrência e criar oceanos azuis. Esse princípio trata dos riscos da busca com o qual se

defrontam muitas empresas. O desafio é identificar com sucesso, em meio à pilha de possibilidades existentes, oportunidades de oceanos azuis comercialmente atraentes. Foram descobertos alguns padrões nítidos para a criação de oceanos azuis. Especificamente, foram identificadas seis condições básicas para reformular as fronteiras do mercado. Esse conjunto foi denominado como “modelo das seis fronteiras”.

Essas fronteiras questionam os seis pressupostos básicos em que se escoram as estratégias de muitas empresas.

- Definem seu setor de atuação de maneira semelhante aos demais concorrentes e empenham-se em ser as melhores nesse contexto.
- Analisam seu setor sob a ótica de grupos estratégicos de ampla aceitação (como automóveis de luxo, carros populares, veículos da família) e se esforçam para sobressair no respectivo grupo estratégico.
- Focam no mesmo grupo de adquirentes, seja o de compradores, seja usuários finais.
- Definem de maneira semelhante o escopo dos produtos e serviços oferecidos pelo seu setor.
- Aceitam os apelos funcionais e emocionais do setor.
- Na formulação da estratégia, concentram-se no mesmo ponto no tempo – e geralmente nas atuais ameaças competitivas.

Para se desvencilhar dos oceanos vermelhos, as empresas devem romper as fronteiras vigentes que definem as formas de competição.

2. Concentre-se no panorama geral, não nos números

Após conhecer os caminhos para a criação de oceanos azuis, segundo Chan Kim e Rennée Mauborgne (2015), é necessário alinhar o processo de planejamento estratégico para concentrar-se no panorama geral e aplicar essas ideias no desenho da matriz de avaliação de valor de sua empresa, a fim de desenvolver uma estratégia do oceano azul.

O princípio de panorama geral é fundamental para atenuar o risco de o planejamento consumir muito esboço e muito tempo, mas produzir apenas iniciativas táticas de oceano vermelho. Essa abordagem sempre produz estratégias que tiveram a criatividade de uma ampla gama de pessoas dentro da organização e abre os olhos das empresas para os oceanos azuis, além de serem fáceis de compreender e de divulgar, com vistas à execução eficaz.

3. Vá além da demanda existente

As empresas devem questionar duas práticas da estratégia convencional. Uma é o foco nos clientes existentes. A outra é o impulso por segmentação mais refinada, a fim de acomodar diferenças entre os compradores. Quanto mais intensa for a competição, mais forte será, em média, a tendência à personalização das ofertas daí resultantes. Para maximizar o tamanho de seus oceanos azuis, as empresas precisam avançar em direção oposta. Devem focar nos não-clientes e precisam construir importantes pontos em comum no que é valorizado pelos compradores.

Os três níveis de não-clientes que podem ser transformados em clientes:

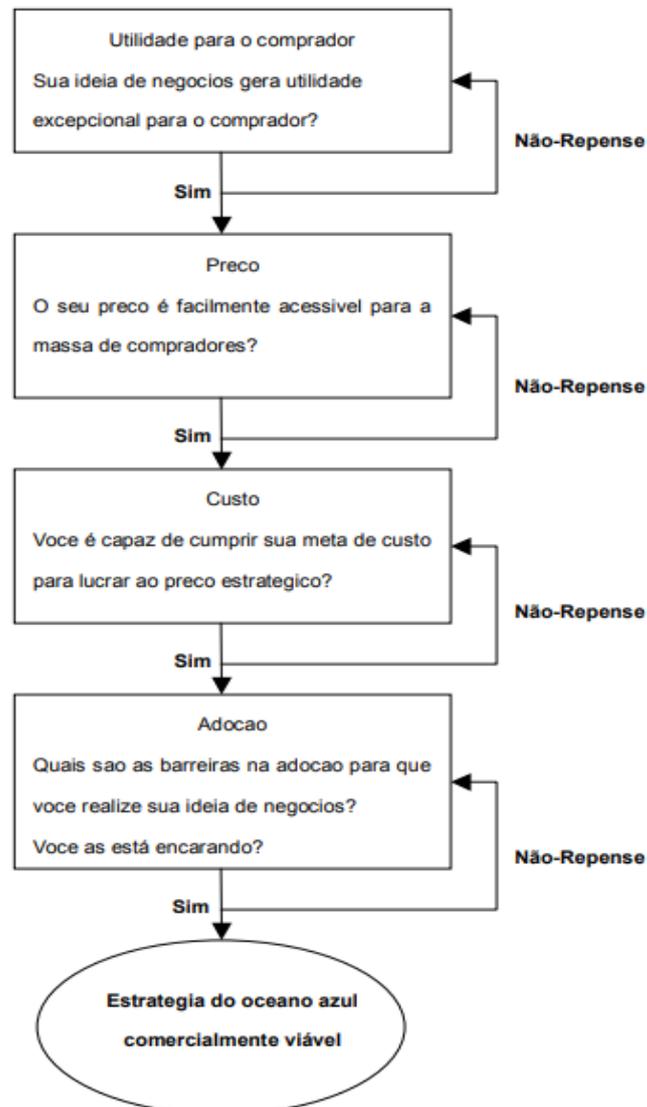
- O que está mais perto do mercado em questão: são os compradores que já compram um mínimo das ofertas do setor, apenas por necessidade;
- As pessoas que se recusam a usar as ofertas do setor. São indivíduos que viram as ofertas do setor como opção para atender às suas necessidades, mas as rejeitaram como alternativa;
- O que está mais afastado do mercado em questão: são pessoas que nunca pensaram nas ofertas em questão como hipótese de escolha.

Como a grandeza de oportunidades de oceano azul que pode ser liberada por cada nível de não-clientes varia no tempo e entre os setores, segundo Chan Kim e Rennée Mauborgne (2015) deve-se focar o nível que oferece o maior potencial de impacto no momento. Mas também é preciso verificar a ocorrência de aspectos comuns sobrepostos entre os três níveis de não-clientes.

4. Acerte a sequência estratégica

De acordo com Chan Kim e Rennée Mauborgne (2015) deve-se construir um modelo de negócios robusto para garantir que a empresa gere bons lucros com base na ideia do oceano azul. As empresas precisam elaborar a estratégia na sequência: utilidade para o comprador, preço, custo e adoção, conforme a Figura abaixo:

Figura 5 - A sequência da estratégia do oceano azul



Fonte: (Kim & Mauborgne, 2015) "A Estratégia do Oceano Azul"

Quando se transpõe a barreira da utilidade excepcional, avança-se para a segunda etapa: definir o preço estratégico certo, onde a empresa não quer depender somente do preço para criar demanda. O principal questionamento é: O preço do produto ou serviço foi definido para atrair a massa de compradores-alvo, de modo que o poder de compra deles seja inquestionável com relação à sua oferta? Se assim não for, o

produto ou serviço será inacessível. Nesse caso, a oferta não será irresistível no mercado. A garantia do lucro nos leva ao terceiro elemento: custo. Pode-se realmente produzir a oferta ao custo-alvo, de modo a gerar boa margem de lucro? Gera-se lucro ao preço estratégico – o preço facilmente acessível para a massa de compradores alvo? Não se deve permitir que o custo determine o preço. A última etapa é lidar com as barreiras à adoção. Quais são os impedimentos para pôr em prática a ideia? Eles foram enfrentados desde o início? A formulação da estratégia do oceano azul se completa apenas quando se cuida dos obstáculos à adoção desde o início, para garantir a realização bem-sucedida da ideia.

Em resumo, o foco da estratégia do oceano azul não é restringir a produção a um preço elevado, mas, sim, criar nova demanda agregada, por meio de um salto no valor para os compradores a preço acessível.

O autor Ian Brooks (2003), em “Seu Cliente Pode Pagar Mais”, afirma que é possível instruir os clientes a pagarem mais nos produtos ofertados, se as etapas abaixo forem seguidas:

- Não fazer concorrência com base no preço;

Disputar o mercado com base no preço parece ser a ação mais óbvia a ser adotada, onde preços baixos significam margem de lucro menores, o que significa que as empresas precisam cortar custos para manter as suas atividades.

Considerando que a meta nos negócios, a longo prazo, é ter clientes lucrativos e fiéis, utilizar a estratégia do desconto pode destruir a credibilidade, a reputação e a rentabilidade. Segundo o autor, os clientes buscam o valor do produto, e não preço baixo.

- Criar um valor extra percebido pelo cliente;

Primeiramente o autor explica a necessidade de a empresa entender o que é valor para o seu cliente, pois uma grande quantidade de empresas não tem esse conhecimento.

Em seguida o autor explica que os clientes não querem os produtos ou serviços oferecidos, mas sim o que os produtos ou serviços podem fazer por eles. Nesse contexto o autor informa que todos na empresa devem compreender isso, porque em um mercado estreito e competitivo, aqueles que fornecerem melhor valor vão prosperar. A empresa conseguirá persuadir seus clientes a pagarem mais se oferecem valor elevado em seus produtos ou serviços.

- Determinar o preço com o lucro;

O autor sinaliza a importância de determinar o preço do produto ou serviço com a margem de lucro pré-estabelecida, sempre com base no volume de vendas.

Com essa estratégia evita-se apresentar preços inviáveis para a rentabilidade mínima da empresa, e o resultado alcançado estará de acordo com o planejado.

- Vender o valor agregado;

O autor apresenta as cinco etapas para que seja realizada a venda com base no valor:

1. Compreender o que está dando aos clientes a chance de melhorar a rentabilidade do negócio deles;
2. Focar a atenção dos clientes em potencial no que estão tentando alcançar e nos problemas que os estão impedindo de alcançar as metas;
3. Auxiliar os clientes a calcularem o quanto esses problemas estão ou poderiam estar custando a eles;
4. Ajudar os clientes a entenderem quanto as vantagens do produto ou serviço ofertado podem fazer dinheiro para eles, e como a redução dos custos não financeiros pode poupar-lhes dinheiro;
5. Mostrar a eles como os ganhos decorrentes das vantagens, mais a economia, devida à redução dos custos não financeiros, são inferiores ao preço do seu produto ou serviço;

Na sequência são apresentados alguns diferenciais (palavras) que vendem valor e que podem e devem ser apresentados aos clientes: rapidez, garantia, simplicidade, exclusivo, importante, aperfeiçoado etc.

Para persuadir os clientes para pagarem mais, deve-se convencer a equipe de vendas de que o trabalho dela é contribuir com a rentabilidade geral da empresa e, não, simplesmente, fechar vendas. Para fazer isso, é necessário que os objetivos e incentivos estejam em sintonia com o principal catalisador de lucro, que em geral é a margem, não o volume.

Segundo o autor o foco deve estar direcionado ao cliente, não nos produtos e serviços; o foco deve estar em manter o cliente, não em ir atrás de novos clientes. Deve-se buscar a maximização do lucro, não apenas obter uma fatia determinada do mercado. Em geral, o foco deve ser alcançar boas margens de lucro, não somente fechar grandes negócios.

Os autores Chan Kim e Rennée Mauborgne (2015) também abordam a importância do relacionamento com clientes para aumentar a lucratividade da empresa, com a descrição das estratégias a serem adotadas, as quais foram apresentadas no Capítulo 2.4.

2.4 MARKETING “B TO B” – RELACIONAMENTO COM MERCADO E CLIENTES

Segundo Júlio Cesar Tavares Moreira (2006), em “Como Competir em Mercados Organizacionais”, o conceito *business-to-business*: “B2B” ou “B TO B”, originalmente denominado como Marketing Industrial, refere-se a todo um conjunto de processos que são criados, planejados e executados com o fim a transações de negócios entre empresas, sejam elas privadas ou públicas, ou seja, representa uma relação comercial entre as várias entidades.

Nos mercados B2B as empresas vendem os produtos ou serviços a outras empresas. Já no mercado *Business-to-consumer* (B2C) as transações são realizadas a clientes ou consumidores finais.

A empresa estudada neste trabalho apresenta toda a sua carteira de clientes “pessoas jurídicas”, ou seja, outras empresas, evidenciando a necessidade do conhecimento e práticas de Marketing B2B. Deve ser explorado que o sucesso do projeto vendido irá garantir a rentabilidade do cliente, aumentando o desempenho de seu negócio, gerando frutos para ambas as partes. Seguindo esse raciocínio, a relação entre fornecedor e cliente se estreitará a cada projeto realizado, tornando a empresa em questão insubstituível.

A comunicação utilizada no campo do B2B não apresenta característica ampla ou genérica, mas sim direcionada e personalizada a alvos específicos, onde na maioria das vezes o interlocutor é conhecido (Comunicação Pessoal). Os objetivos de comunicação neste mercado passam por informar, criar uma imagem global favorável, obter um contato personalizado e fidelizar clientes.

Apenas para esclarecimento, segundo Camila Silva (2011), a diferença entre a Comunicação Pessoal e a Comunicação Impessoal é:

- A comunicação pessoal envolve duas ou mais pessoas interagindo diretamente entre si, pessoalmente, por telefone, e-mail, etc. Os canais de comunicação pessoal são considerados eficazes pelas oportunidades que têm de individualizar a apresentação e também o possível *feed-back*. Esse tipo de comunicação é aplicado no relacionamento entre empresas, onde existe interação direta entre os envolvidos, e as pessoas se conhecem ou estão se conhecendo.
- A comunicação impessoal se refere a canais que conduzem mensagens sem contato ou interação entre as partes, como por exemplo a mídia (revistas, televisão, propaganda em *outdoor* etc.). Esse tipo de comunicação é comumente aplicado para atingir o público consumidor.

Existem diferentes formas de comunicação que podem ser utilizadas para estreitar o relacionamento entre clientes e fornecedores. Seguem algumas dessas formas de comunicação (MOREIRA, 2006):

- a. Programas monitorados de visitas às unidades da empresa.

Quando bem organizadas, as visitas podem ser momentos memoráveis dos quais os clientes não se esquecem por vários anos de relacionamento. São momentos de grande percepção de valor.

- b. Atividades no desenvolvimento de pessoas em nossos clientes e fornecedores, nas áreas de melhoria de capacitação.

Esse investimento pode ser creditado à área de comunicação e a área técnica e é um grande construtor de valor. Capacitações relacionadas à atualização de software, plataforma de compartilhamento de informações, gestão, liderança etc.

- c. Participação em feiras e eventos.

Entende-se que é válida a participação em eventos caso a empresa tenha algo a acrescentar, do ponto de vista de divulgação, que não possa ser realizado pessoalmente com um cliente determinado.

- d. Patrocínio e investimento sociais e culturais podem ser uma ótima maneira de comunicar aos clientes e à sociedade no que a empresa acredita e o que valoriza.

A maior dificuldade desse tipo de comunicação é integrar os colaboradores a essas atividades de tal forma que elas sejam genuínas da empresa e não só de um seleto grupo interno.

- e. Atividades de relações públicas e comunicação externa ou interna, através de agências especializadas, são sempre bem-vindas, pois podem ajudar a empresa a buscar as melhores alternativas nessas áreas.

Um diferencial é encontrar parceiros que têm valores semelhantes com os da empresa e cuja relação comercial seja uma parceria de ganhos compartilhados para os dois lados.

Em suma, entende-se que o ponto de vista de maior relevância, segundo Cristiano Ramos de Souza (2016), é a comunicação interna, ou seja, comunicação entre as pessoas dentro das empresas, especialmente nas relações entre gestores e colaboradores. Aponta-se que grande parte dos problemas de uma empresa estão relacionados às falhas na comunicação: os gestores pensam que se comunicam com

seus colaboradores de forma efetiva, mas não estruturam as informações transmitidas e não garantem o pleno entendimento de todos os envolvidos.

O mesmo autor salienta que a relação entre empresas se fundamenta na relação entre pessoas. Portanto, quando as pessoas de uma empresa não estão conectadas à sua real missão e ao seu real objetivo, o que transmitirão aos clientes são partes de percepções individuais.

O B2B também explora a análise e a criação de mercados inexplorados. Segundo os autores Renée Mauborgne e W. Chan Kim (2015), o foco não é acirrar a competição entre o mercado concorrente, e sim criar nichos diferenciados de sua concorrência para então “derrotar” de forma efetiva os seus adversários. A busca é tornar seus competidores irrelevantes ao se criar um novo limiar para o segmento que se quer explorar, uma perspectiva totalmente nova. O autor explica que para fugir da concorrência e se desenvolver em um mercado sem competição, o qual encontra-se ainda inexplorado, é preciso saber enxergar as oportunidades e como criar e desenvolver tudo isso.

A estratégia abordada pelo autor, denominada como “Oceano Azul” é baseada em 6 fronteiras a serem superadas e implementadas por meio de 4 passos bem definidos e amplamente testados para se entender como transformar não-clientes em clientes.

As 6 fronteiras da estratégia do “Oceano Azul”:

1. Examine os setores alternativos;
2. Examine os grupos estratégicos dentro dos setores;
3. Examine a cadeia de compradores;
4. Examine as ofertas de produtos e serviços complementares;
5. Examine os apelos funcionais e emocionais dos compradores;
6. Examine o transcurso do tempo;

Os 4 passos da estratégia do “Oceano Azul”:

1. Despertar visual: Comparar sua empresa com os concorrentes e verificar o que deve ser alterado.

2. Exploração visual: Sair a campo para explorar as seis fronteiras, observar vantagens e que fatores se devem eliminar, criar ou mudar.
3. Feira de estratégia visual: Construir uma matriz de avaliação de valor com base no que viu e pedir *feed-back* de clientes, clientes de concorrentes e não-clientes.
4. Comunicação visual: Criar e distribuir perfis estratégicos em uma única página e apoiar apenas aqueles que permitem implementar a estratégia.

Apenas como esclarecimento, a estratégia apresentada em “Oceano Azul” pode ser aplicada tanto no marketing B2B como no marketing B2C, para o mercado de consumo. A questão a ser analisada em ambos os segmentos é como se cria o valor a ser percebido pelo cliente de forma a se destacar em relação ao concorrente.

Segundo o presidente do IMI – Instituto de Marketing Industrial, José Carlos Teixeira Moreira (2003), fugir do igual e oferecer resultados efetivos para os clientes é a chave para a diferenciação e para o sucesso, ao contrário das empresas que se rendem à crença de que tudo caminha para a “comoditização”.

No ambiente B2B, empresas negociando com empresas, numa escolha inadequada pode-se perder muito mais do que um insumo ou um bem intermediário, mas sim, todo um resultado empresarial.

Os resultados de uma empresa têm, seguramente, um carácter psicológico. Ou seja, não são apenas concretos, mas o que provocam na cabeça e no coração dos que os analisam.

Resultados tem, pelo menos, três dimensões psicológicas, ilustradas na Figura 6:

Figura 6 - Dimensões psicológicas do resultado.



Fonte: Revista Marketing Industrial Nº 21

A primeira dimensão chamada de *cognitiva*, está ligada ao conhecimento, ou melhor, a tudo que se possa traduzir em benefício tangível e intangível para o cliente. Nessa dimensão o resultado vem do conhecimento, porque o cliente, ciente e coautor da proposta, esclarece claramente o que faz a diferença. A estreita relação entre a empresa e o cliente auxilia nesse pleno entendimento. O cliente é reconhecido como “coautor” pelo fato de participar do desenvolvimento do trabalho desde o *briefing*, onde se coloca na posição de responsável pelas aprovações das definições antes do avanço às próximas etapas.

A segunda dimensão psicológica é a chamada *comportamental*. O comportamento, base de resultados incontestáveis no campo da gestão empresarial, se expressa produtivamente no lidar com processos de construção de contexto de cooperação entre os colaboradores e na relação com os clientes.

Segundo José Carlos Teixeira Moreira:

“Fazer o outro ganhar é provocar o próprio ganho, além da indescritível satisfação em se ver como parte do sucesso do outro.

“Não se constrói um contexto de cooperação de um dia para o outro. É preciso uma agenda passo a passo, com idas e vindas porque, como se sabe, falamos da cultura: de uma visão do Eu para uma visão do Nós.” (MOREIRA, 2003)

O espírito de cooperação faz com que o cliente possa usufruir da experiência e contar com a inspiração do fornecedor para a solução de todos os problemas inerentes à empresa, assim como favorece a transparência de certas responsabilidades que,

antes, eram do fornecedor. Desse modo, cria-se valor percebido pelo cliente, e também se diminuem os custos empregados. Segundo o autor, as empresas que os clientes preferem, e pelas quais pagam um preço maior que o da concorrência, são sempre associadas a modelos de cooperação.

A terceira dimensão psicológica dos resultados é o *eixo afetivo*. O afeto protege e fortalece as relações em todos os âmbitos, assim como a sua falta nos expõe além do devido e transforma a relação sem energia, ou seja, não se cria vínculo entre as partes e perde-se a oportunidade de estreitar o relacionamento para melhor fluidez das informações. Empresas afetuosas conseguem resultados superiores pelo afeto com que tratam seus clientes, e os clientes reconhecem a atenção que lhes é empregada. A atenção para com o interlocutor do cliente amplifica o resultado e o faz singular, insubstituível. O afeto é presença e proximidade, além do domínio da percepção.

2.4.1 Valor para o cliente

De acordo com José Carlos Teixeira Moreira (2010), quando a empresa parte do compromisso de gerar riqueza para todas as partes interessadas, transforma-se em potência de valor. Com essas empresas é possível criar núcleos capazes de compilar os melhores do mercado: clientes, fornecedores, colaboradores e investidores.

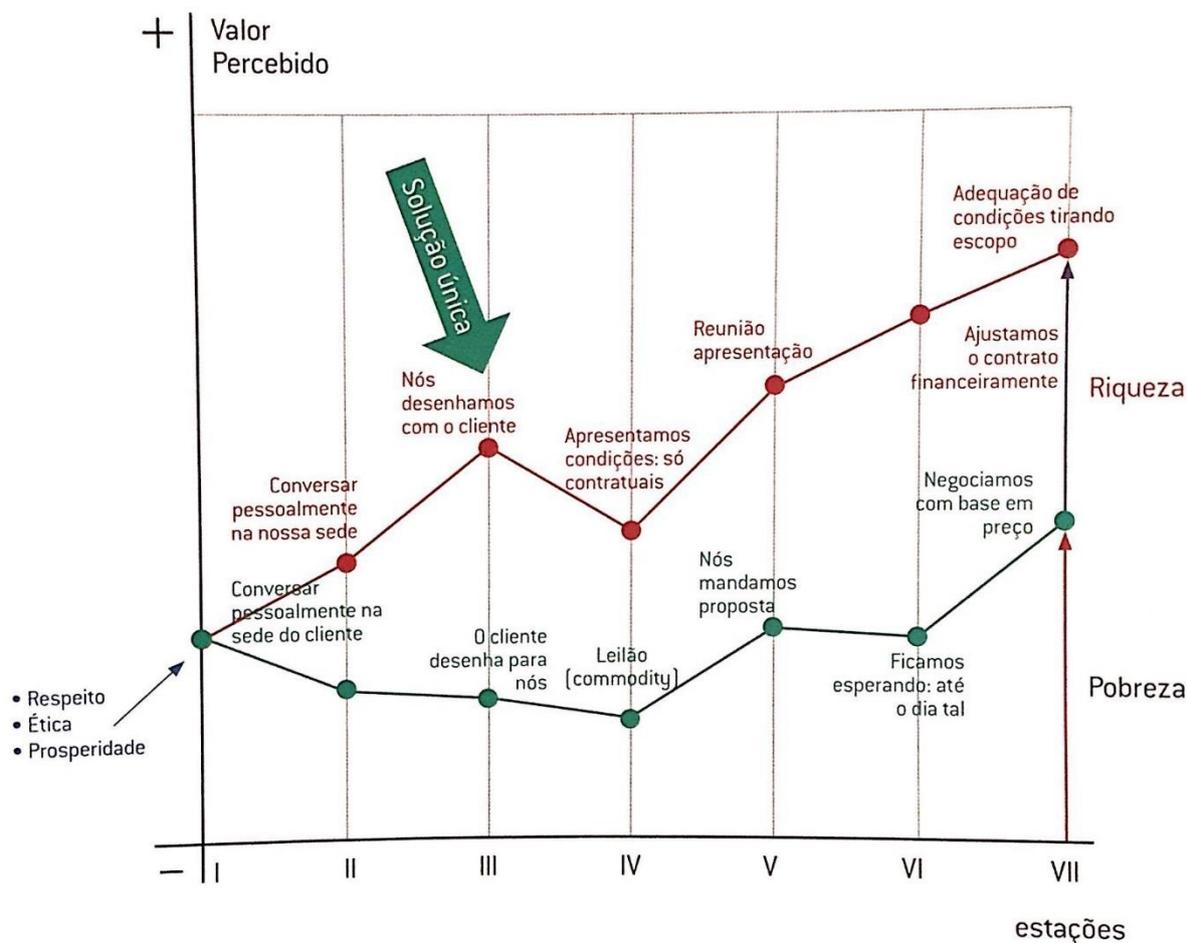
As empresas com maior procura pelos clientes são as que têm mais valor para eles, não se tratando de baixo custo ou conveniência, mas sim do valor percebido, na maior parte das vezes no chamado valor intangível.

Segundo o presidente do Instituto de Marketing Industrial, o valor se dá quando a empresa tem domínio sobre aliar qualidade percebida com um nível de conforto emocional que faz do ato da compra um motivo de reconhecimento e prazer. (MOREIRA, 2010).

Segundo o conceito de Marketing B2B a estratégia de agregar valor pode ser aplicada desde a negociação de um novo contrato para futura percepção do cliente. No gráfico “Ritual de Valor”, figura abaixo, pode-se observar a comparação entre etapas de negociação de uma empresa que não apresenta os conceitos pré-estabelecidos para

aumentar o valor percebido em contrapartida de uma empresa que possui os conceitos acima dominados pela equipe comercial.

Figura 7 – Ritual do Valor



Fonte: Revista Marketing Industrial – Nº 50.

O gráfico acima apresenta dois caminhos possíveis para a negociação de um determinado serviço a ser contratado. A linha em “verde” ilustra a negociação sem planejamento prévio e a linha “vermelha” ilustra a negociação onde a empresa que está ofertando o serviço apresenta um treinamento prévio para apresentar o seu serviço com maior visibilidade, agregando valor ao próprio serviço e na relação com o seu futuro cliente. O resultado da negociação com planejamento prévio é o aumento no valor percebido pelo cliente, como mostra o gráfico.

Como foi dito anteriormente, quando o cliente participa das decisões do processo, inclusive na formatação da proposta e/ou contrato de trabalho, ocupando posição de “coautor”, exclui a possibilidade de questionamentos sobre o escopo pré-estabelecido durante o desenvolvimento dos trabalhos, evitando atritos entre as partes.

Outro ponto importante a ser destacado é que não deve haver disputa de preço em escopos fechados e engessados, pois caso houvesse se caracterizaria como um leilão. O preço pode ser negociado apenas se houver redução do escopo contratado. Dessa forma, o trabalho oferecido não será desvalorizado.

O interessante é o resultado: ambas as empresas têm sucesso na consolidação da negociação, porém a empresa que preza por agregar valor no processo como um todo finaliza com um contrato com maior margem. Neste caso o cliente identificou maior valor na empresa, ou seja, percebeu credibilidade e diferencial em relação à concorrência.

Para que a empresa aumente o Valor Percebido pelo cliente, deve haver uma estruturação organizacional de forma que as equipes trabalhem com foco no próprio cliente. Satisfação e pleno atendimento aos objetos contratados é apenas o início do processo.

O desafio se dá na elevação do valor percebido, onde as empresas buscam a diferenciação e inovação em relação à concorrência.

A “Constelação de Valor”, ilustrada na figura abaixo, apresenta o total de 08 “estrelas” que representam um modelo mental concebido por José Carlos Teixeira Moreira, da qual foram postas em destaque quatro “estrelas” que se enquadram como maiores geradoras de impacto direto na percepção do cliente sobre o processo e produto ou serviço apresentado, segundo o executivo e professor Marcos Ribeiro (2014).

Figura 8 – Constelação de Valor



Fonte: Site: <http://www.emkti.com.br/constelacao-de-valor/> , acessado em outubro/2018.

Conforme mencionado anteriormente, segue abaixo descrição das quatro “estrelas que exemplificam formas de geração de valor percebido, segundo o executivo e professor Marcos Ribeiro (2014):

a. *Uso responsável dos recursos:*

Estruturar as equipes com os recursos adequados, produzindo mais com os mesmos colaboradores com um esforço menor. O professor ratifica que quaisquer ações que podem ser revistas como possíveis “cortes” para redução de custos não geram valor percebido para os clientes; pelo contrário, “roubam” valor.

Uso Produtivo = Qualidade + Quantidade + Tempo Adequado

Considerando que ao aumentar a produtividade e qualidade existe, conseqüentemente, alteração em algum processo previamente estabelecido, deve-se atentar sempre na qualidade final do produto, de forma a garantir a plena satisfação do cliente.

b. *Utilidades no foco do cliente:*

Considerando que o produto ou serviço contratado gera a satisfação do cliente quando atendida a sua necessidade, entende-se que parte da concepção de valor percebido inicia-se durante a consolidação do escopo do projeto, visto que o cliente estrutura o objeto do contrato e esclarece a sua necessidade em conjunto com os envolvidos no processo. Este pode ser o momento de construção de um valor percebido único, o qual somente a empresa que entende as necessidades do cliente (“coautor”) conseguirá apresentar o valor que ele espera.

c. Talentos realizados:

Para desenvolver pessoas para serem talentos realizados, a empresa deve fomentar o orgulho de fazer parte de uma causa comum, incentivar a construção da credibilidade pela coerência entre o falar e o realizar, fazer da prontidão um valor interno, considerar o foco no cliente sempre e estimular o compromisso com a criação de valor compartilhado. É importante despertar a busca pelo autodesenvolvimento nos colaboradores, mesmo que seja uma tarefa difícil por se tratar de pessoas diferentes em todos os aspectos e momentos. Porém, o desenvolvimento e a evolução das organizações dependem desse esforço de cada um dos colaboradores.

d. Evolução deliberada

Alguns dos componentes de geração da evolução deliberada são: inventar o futuro com o cliente, fugir do igual, criar de maneira multidisciplinar, mapear, desenvolver e ativar constantemente o conhecimento da empresa como o seu mais importante capital, instalar continuamente projetos com começo, meio e fim.

Essa evolução precisa ser natural e voluntária, condensada entre as partes, com a antecipação às mudanças e/ou problemas.

Exemplo: modelo Lean Design (RIBEIRO, 2014):

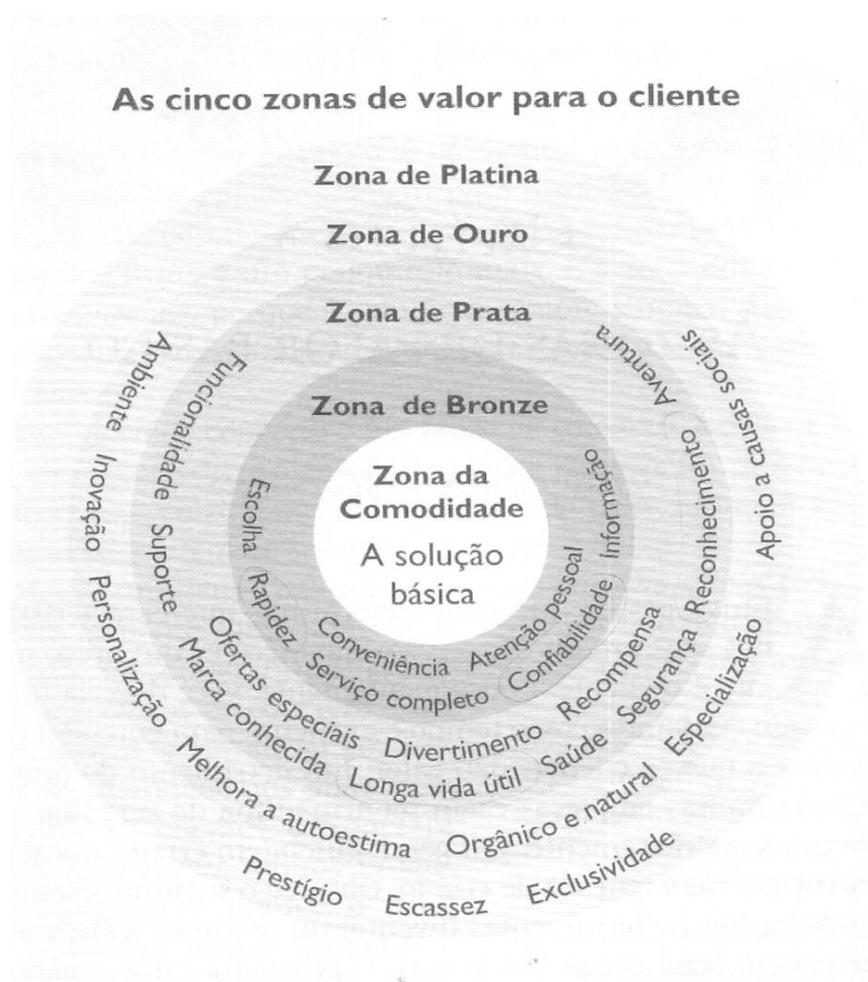
De acordo com Ian Brooks (2003), a confiança é mais importante do que preços baixos e o valor percebido pelo cliente é mais importante do que o preço apresentado para o produto ou serviço. O autor defende que a solução para o crescimento em um

determinado mercado não é a redução do preço de venda, mas sim mostrar para o cliente final o valor que o serviço negociado apresenta em todas as suas vertentes.

Segundo Brooks (2003), os empresários deveriam investir para o pleno entendimento sobre o que seus clientes dão valor. O autor apresenta que é normal uma empresa não ter o conhecimento claro do que o seu público alvo procura e almeja, estabelecendo-se na zona da comodidade.

Abaixo apresenta-se uma figura que ilustra as zonas de valor para o cliente:

Figura 9 - As Cinco Zonas de Valor para o Cliente



Fonte: Ian Brooks – Seu Cliente Pode Pagar Mais (BROOKS, 2003)

A zona de comodidade é o estágio em que as empresas apresentam apenas as soluções básicas a seus clientes, nada além do que eles especificam explicitamente; não é empenhado nenhum esforço para a conquista do reconhecimento de um segmento específico.

As demais zonas - zona bronze, zona prata, zona ouro e zona platina, sequencialmente - são estágios que enquadram a empresa com maior número de requisitos qualitativos disponíveis para seu cliente, gradativamente, conforme descrito na Figura, autoexplicativa.

Segundo o autor, para criar valor é preciso entender o que os clientes estão procurando, para que se possa oferecer o que eles querem exatamente. O diferencial está naquelas características dos produtos e serviços que solucionam os problemas dos clientes, ou seja, quanto mais claro for o entendimento dos seus problemas, maiores serão as chances de se criar valor percebido.

2.4.2 Relacionamento

No conceito B2B, as relações entre fornecedores e clientes tendem a ser colaborativas, criando oportunidades significativas para a obtenção de vantagens competitivas e conquista de resultados superiores.

Shankar Ganesan (1994) destaca a importância da confiança para garantir um relacionamento estruturado a longo prazo, onde as ações conjuntas se referem às atividades realizadas com o intuito de solucionar as discordâncias, falhas técnicas e situações inesperadas.

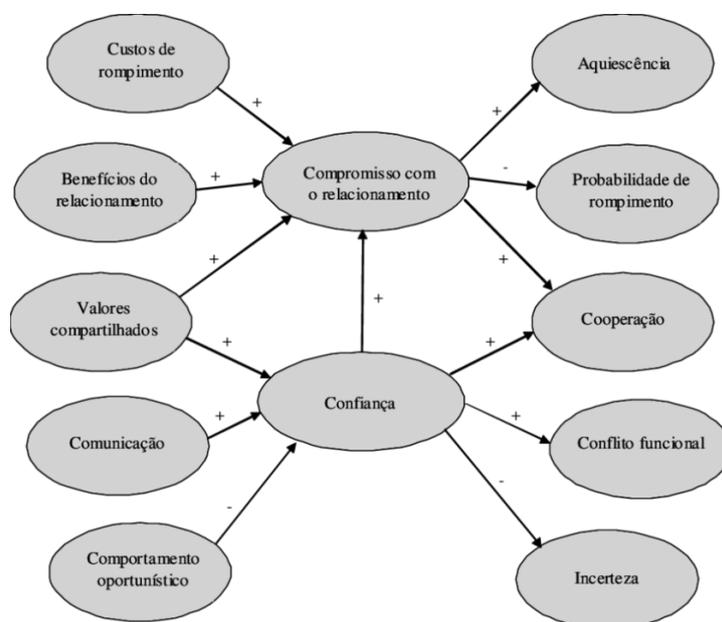
Os autores Morgan e Hunt (1994) exploraram a natureza do marketing de relacionamento e duas características-chave que poderiam ser associadas com a efetiva cooperação, que é necessária para o sucesso do marketing de relacionamento. Os autores examinaram a natureza do marketing de relacionamento e sugeriram como esse conceito poderia ser consolidado. Assim, os autores teorizaram que o marketing de relacionamento bem-sucedido requer relacionamento de compromisso e confiança. Em seguida modelaram compromisso e confiança como variáveis mediadoras-chave e testaram esse modelo de KMV usando dados de mercado como base.

Esta teoria implica naquilo que é denominado como modelo de “variáveis-chave mediadoras” - *Key Mediating Variable* (KMV) – do marketing de relacionamento, focado em uma das partes da relação de troca e no relacionamento de comprometimento e confiança dessa parte. Uma vez que a hipótese é de que

comprometimento e confiança são construtos chave, estes são posicionados como variáveis mediadoras entre cinco importantes antecedentes (custo de terminar o relacionamento, benefícios do relacionamento, valores compartilhados, comunicação e comportamento oportunístico) e cinco variáveis consequentes (aquiescência, propensão a sair, cooperação, conflito funcional e incerteza na tomada de decisão).

A figura abaixo ilustra o Modelo KMV, com os valores que podem influenciar positivamente (+) ou negativamente (-) a confiança e o compromisso com o relacionamento (comprometimento).

Figura 10 – Modelo KMV de marketing de relacionamento.



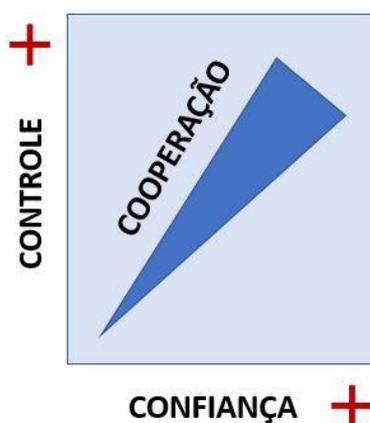
Fonte: https://www.researchgate.net/figure/Figura-01-O-modelo-de-variaveis-chave-mediadoras-KMV-do-marketing-de-relacionamento_fig1_304581280 , acessado em novembro/2018.

Já no planejamento das funções do Marketing B2B a abordagem parte da premissa que, entre os envolvidos, várias interações ocorrem e todas exercem alguma influência sobre os membros, positiva ou negativa.

Cabe ressaltar as influências negativas que podem comprometer a relação de confiança entre as partes: o comportamento oportunístico e a incerteza.

Segundo o professor Nuno Santos (2006) os mecanismos de controle e da confiança entre as pessoas e entre as organizações agem de forma complementares, reforçando-se mutuamente para gerar cooperação, onde quanto mais se criam nas relações mecanismos de controle, mais confiança se gera na relação como um todo, como na figura abaixo. A cooperação, nesta perspectiva, ocorre quando há um contexto de elevado controle e consequentemente de elevada confiança entre as partes.

Figura 11 - Cooperação (relação entre controle e confiança).



Fonte: (SANTOS, 2006) Revista Marketing Industrial - Nº 35

A sustentabilidade da confiança, seja na sua dimensão ética, seja na sua dimensão técnica, só acontece quando ela é sucessivamente confirmada na convivência entre ambas as partes. Assim, a confiança torna-se também uma aceitação de vulnerabilidade em relação aos demais envolvidos, em função de uma expectativa positiva sobre as suas intenções e o seu comportamento.

O autor salienta a importância da elaboração conjunta de projetos de longo prazo: a construção de história conjunta entre empresas, de modo a ampliar a intimidade entre os envolvidos, e a interdependência autodeterminada, e não apenas inevitável. Dessa forma, as empresas e pessoas relacionadas constroem juntas um futuro compartilhado, em cooperação mútua e parceria.

A importância da gestão dos processos e interações em todos os níveis entende-se ser essencial para minimizar possíveis atritos entre as partes interessadas.

2.5 GESTÃO DA QUALIDADE (CONFORMIDADE NO PROCESSO DE PROJETO)

Apresentar um projeto em conformidade significa entregar, no mínimo, um produto sem erros, com qualidade adequada, ou seja, sem a intenção de criar qualquer diferencial que gere um valor relevante a ser destacado em relação ao mercado ou à concorrência.

O Manual de Escopo de Serviços para Coordenação de Projetos – AGESC, publicado pelo SECOVI-SP (MELHADO *et al.*, 2015), apresenta a descrição dos entregáveis necessários na contratação de um projeto em todas as suas fases de desenvolvimento:

- FASE A – Concepção do Produto;
- FASE B – Definição do Produto;
- FASE C – Identificação e Solução de Interfaces de Projeto;
- FASE D – Detalhamento de Projetos;
- FASE E – Pós-Entrega de Projetos;
- FASE F – Pós-Entrega da Obra;

Sobre cada uma das fases segue abaixo resumo das práticas recomendadas pelos autores para que o coordenador responsável alcance o atendimento da qualidade do processo do projeto, mantendo a sua conformidade:

FASE A – Concepção do Produto: Apoiar o empreendedor nas atividades relativas ao levantamento e definição do conjunto de dados e de informações que objetivam conceituar e caracterizar perfeitamente o partido do produto, assim como as restrições aplicadas, e definir as características demandadas para os profissionais de projeto a contratar.

FASE B – Definição do Produto: Coordenar as atividades necessárias para a consolidação do partido do projeto, definindo todos os pré-requisitos necessários para a verificação da sua viabilidade técnica, física e econômico-financeira.

FASE C – Identificação e Solução de Interfaces de Projeto: Coordenar a integração entre todos os envolvidos no projeto, garantindo a conformidade nas soluções para as

interferências entre sistemas e as interfaces, de modo a estabelecer condições para avaliação de métodos construtivos, estimativa de custos e prazos de execução.

FASE D – Detalhamento de Projetos: Coordenar o desenvolvimento de detalhamento completo de todos os elementos do projeto, garantindo a emissão de um pacote de documentos suficientes para a perfeita execução das obras, levantamento de custos e definição de prazos.

FASE E – Pós-Entrega de Projetos: Acompanhar e garantir a leitura correta dos documentos entregues na etapa anterior, e a aplicação adequada na obra, avaliando o desempenho do projeto na execução.

FASE F – Pós-Entrega da Obra: Levantar a “lições aprendidas”, *feed-back* da obra e coordenação do processo de avaliação e retroalimentação de projeto, gerando ações para melhoria dos próximos processos, em todos os níveis.

As etapas e atividades descritas acima servem como roteiro para que o coordenador possa se orientar durante todo o processo de projeto, garantindo o atendimento do escopo contratado e a qualidade do processo e do produto final.

Na prática, o padrão de entrega pré-estabelecido e usualmente adotado pelos projetistas trata basicamente das informações apresentadas em contrato entre as partes. A apresentação dos itens acordados em contrato é considerada como informação mínima, onde o valor da entrega será reconhecido se ela for efetivada em conformidade com o escopo previamente definido. Os profissionais contratados serão cobrados e avaliados pelo cliente de acordo com o seu conhecimento técnico e atendimento das etapas e atividades descritas acima, de forma a garantir a conclusão da demanda contratada, em conformidade.

O Prof. Dr. Silvio Melhado e o Arq. Henrique Cambiaghi (MELHADO; CAMBIAGHI, 2014), apresentaram o Programa Setorial da Qualidade - PSQ, o qual foi elaborado com o objetivo de estimular a evolução da qualidade, com a implementação de sistemas de gestão da qualidade específicos nas empresas de projeto, por meio da criação de um Referencial Normativo próprio.

Medidas como essa estimulam o mercado a aumentar a competitividade e elevar a qualidade dos projetos de uma forma geral.

No Estudo de Caso apresentado neste trabalho foi sugerido que se adotem medidas para a gestão da qualidade, como por exemplo realização de reuniões periódicas internas (equipe técnica) e com o cliente, inclusão da etapa de verificação dos projetos antes da entrega ao cliente para conferência garantindo a qualidade da apresentação e das informações, conferências via *check-lists* e manuais etc. Foram apresentados diagnósticos do sistema de gestão da qualidade da empresa, os quais podem ser consultados nos Capítulos 3.2.3 e 3.2.4.

2.6 GESTÃO DE PESSOAS – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO/ GESTÃO DA MUDANÇA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Gestão de Pessoas é a aplicação de um conjunto de conhecimentos e técnicas administrativas especializadas para promover o desempenho produtivo pela integração entre a pessoa e o trabalho. Segundo o professor Sigmar Malvezzi (2016), o envolvimento das pessoas no ambiente de trabalho torna-se, cada vez mais, um pré-requisito tanto para a realização profissional como para o sucesso das empresas.

O envolvimento é reconhecido como fenômeno, porém não é observável através de sinais claros, e sim de indícios indiretos. É uma condição indicadora de um ponto de equilíbrio entre as demandas desgastantes do trabalho e a realização de resultados para si mesmo e para o outro, a quem o trabalho é destinado. Um colaborador envolvido em seu trabalho diário não desempenha para cumprir tarefas, mas para realizar metas que lhe propiciam recompensas intrínsecas, crescimento e realização pessoal. Trata-se de uma forma de relação entre o indivíduo e ele mesmo, mediada pelo sentido e o valor que a tarefa tem para si mesmo.

A obtenção do equilíbrio entre a satisfação pessoal e a eficácia dos resultados é o objetivo dos gestores de pessoas e de negócios.

A razão da apresentação dessa referência bibliográfica se deve à importância de ilustrar a necessidade do balanceamento nas formas de recompensa e reconhecimento dos colaboradores de uma determinada organização. Os profissionais não são motivados única e exclusivamente pelo requisito financeiro, mas

também pelo reconhecimento da sua capacidade de forma ampla, ou seja, apresentação do trabalho desempenhado com qualidade a todos da organização.

A apresentação de recompensa apenas financeira como forma de motivação acarreta a criação de um ambiente de trabalho competitivo, ao contrário do colaborativo.

O equilíbrio da forma de reconhecimento dos trabalhos desenvolvidos com sucesso se torna uma ferramenta de destaque para que este bom desempenho seja mantido a longo prazo e buscado por toda a equipe.

3. ESTUDOS DE CASO

3.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA PROJETISTA – OBJETO ESTUDO DE CASO

A Empresa, fundada em 2007, na ocasião atuava exclusivamente na área de concepção de projetos estruturais com apenas 3 colaboradores, onde apresentava excelência e reconhecimento no mercado local. Após aproximadamente 4 anos a empresa mudou sua matriz para São Paulo (SP), nesse momento com aproximadamente 40 colaboradores.

A estratégia da empresa consistia em apresentar seu projeto em prazo reduzido. Dessa forma, durante o *boom* da construção civil houve uma grande captação de clientes interessados no atendimento das urgências dos cronogramas pré-estabelecidos e exigidos pelo mercado.

Nesse período, devido à grande demanda do setor, a empresa iniciou a elaboração de projetos multidisciplinares (instalações e arquitetura), seguindo a mesma estratégia de prazos inferiores aos da concorrência.

No decorrer da sua estruturação, foi desenvolvido um sistema próprio de controle da produção de projetos, o qual controlava todas as tarefas alocadas, duração, escopo das atividades, direcionamento das equipes envolvidas (alocação de recursos) e também apresentava a avaliação dos engenheiros envolvidos. O sistema é composto por controles automatizados e integrado com o planejamento, cronograma e banco de dados da empresa.

Esse sistema personalizado não era utilizado apenas para o controle das tarefas, mas também para a sua produção efetivamente, onde possibilitava o desenvolvimento dos projetos de forma simultânea e “*online*”, ou seja, o engenheiro poderia atualizar a base das demais disciplinas envolvidas, as quais estavam sendo desenvolvidas ao mesmo tempo, para consultar possíveis interferências e apresentar solução/ encaminhamento adequado, minimizando o tempo de futura compatibilização. Essa ferramenta e processo foi apresentada aos clientes como “Solução Completa” e houve um retorno muito positivo do mercado, pois a procura por uma empresa que tivesse disponibilidade de resolver todo o projeto em um prazo reduzido era grande.

Em 2013 a empresa recebeu um aporte do capital proveniente de um Fundo de Investimentos, o qual alavancou significativamente seu crescimento e, em 2014, iniciou sua atuação no mercado de projetos para o setor público, atuando em projetos municipais, estaduais e federais, nesse período a empresa contava com aproximadamente 400 colaboradores registrados e uma demanda de mais de 100 projetos ativos.

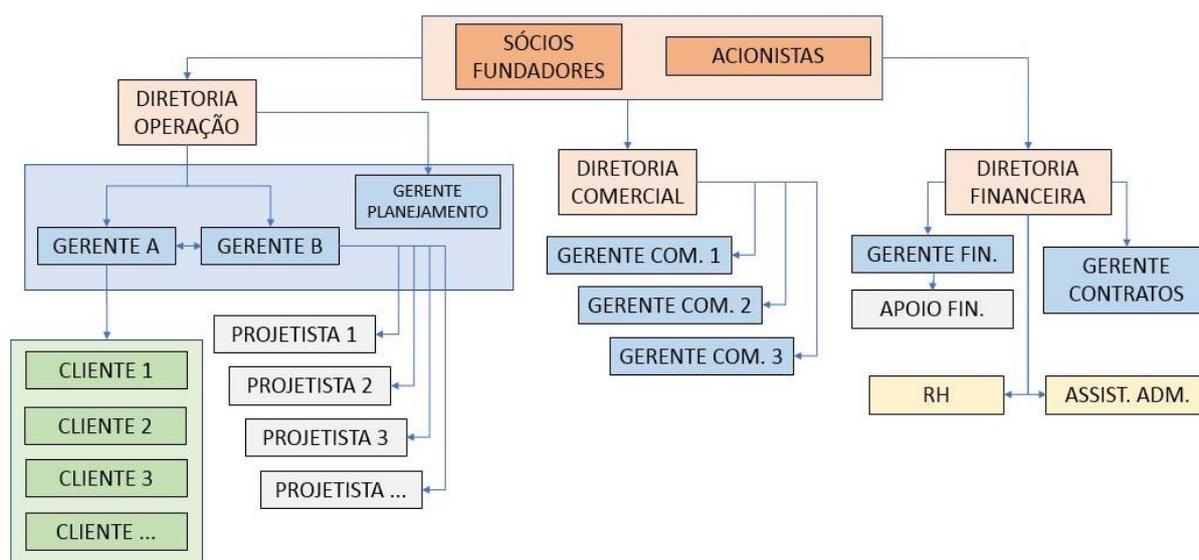
A empresa atendia a todos os segmentos: imobiliário, comercial, hoteleiro, hospitalar, institucional, público, infraestrutura e loteamentos, e é possível afirmar que durante o seu ápice conquistou os maiores e principais clientes do país, entre incorporadoras, construtoras e investidores.

A estrutura organizacional da empresa era estabelecida para a plena satisfação dos acionistas, ou seja, atendimento dos prazos enxutos e metas pré-estabelecidas de faturamento.

A empresa apresentava remuneração elevada em relação ao mercado, atraindo profissionais dos principais concorrentes.

O organograma ilustrativo da empresa representa de forma simplificada a sua estrutura organizacional:

Figura 12 - Organograma Simplificado - Empresa Estudo de Caso



Fonte: Autora

Seguem abaixo as principais funções que envolvem o Processo de Projeto:

- Gerente A: interlocutor entre as equipes técnicas junto ao cliente, responsável pelo acompanhamento técnico completo do contrato, após a assinatura do contrato pela equipe comercial. Responsável pela elaboração e alinhamento de cronograma junto ao cliente, apresentação dos escopos de cada tarefa para o Gerente B, estabelecimento dos prazos de cada tarefa que será alocada para a produção, controle das entregas de cada etapa de projeto, controle das medições (Boletim de Medição - BM: relatório utilizado como ferramenta de comunicação entre o tomador de serviços e o fornecedor, o qual demonstra os valores e quantidades acumulados e realizados na medição do contrato), respondendo diretamente para a diretoria sobre o fluxo financeiro de cada contrato. Apresenta volume de trabalho intenso, onde cada Gerente A tem a responsabilidade de atender de 15 a 20 contratos.
- Gerente B: responsável pela condução da sua equipe (disciplina) de projeto, pela qualidade do projeto entregue, liberando os projetos finalizados para o Gerente A apresentar ao cliente.
- Projetistas: responsáveis pelo desenvolvimento dos projetos e atendimento dos prazos pré-estabelecidos pelos Gerentes A.

O Gerente A recebe uma grande cobrança da sua diretoria sobre o atendimento da meta pré-estabelecida de faturamento (liberações de medições) dentro de um determinado período, e também recebe orientações diretas sobre os prazos enxutos que deve disponibilizar para cada tarefa da produção.

Os projetistas são cobrados pelo atendimento ao prazo pré-estabelecido nas tarefas, e acabam prezando pela velocidade na produção, e faltando com a qualidade em geral. Os projetistas que atrasam ou solicitam um prazo adicional para uma tarefa são penalizados no *Ranking* de qualificação dos engenheiros/ arquitetos de cada equipe, e os projetistas que eventualmente apresentam um adiantamento em uma tarefa recebem prestígio e se colocam em uma posição elevada no mesmo *Ranking*.

O diferencial apresentado pela empresa anteriormente, que era o atendimento aos prazos, acabou gerando uma inversão de valor percebido pelo cliente final, perdendo a conotação de satisfação sobre o trabalho apresentado e intensificando claramente, a intenção dos acionistas e diretoria de reduzir o custo de produção de cada projeto, desviando o foco da estratégia.

No sistema existe o parâmetro relacionado ao controle da qualidade, onde o projetista é penalizado quando apresenta algum erro técnico, não atendimento completo do escopo ou apresentação desqualificada, porém o Gerente B não possui tempo no seu dia-a-dia para verificar as tarefas finalizadas. Dessa forma, o Gerente A realiza a entrega ao cliente com o projeto finalizado pelo projetista sem conferência ou verificação, pois está sendo pressionado pela diretoria para realizar as devidas medições de cada etapa.

Sendo assim, o controle da qualidade do projeto é desconsiderado da métrica de qualificação dos profissionais envolvidos.

A competição entre os colaboradores faz parte da cultura da empresa, e é claramente incentivada pelos superiores. Os vencedores dos *Rankings* são bonificados com Participação nos Lucros ou Resultados (PLRs) generosos entregues a cada trimestre, o que evidencia essa dinâmica, gerando a busca pelo adiantamento de tarefas “a qualquer custo” e também conflitos internos.

A empresa possui uma equipe Comercial responsável pela prospecção de clientes, onde as metas estão relacionadas à quantidade e valores dos contratos assinados para futuros projetos. Em sua maioria os profissionais envolvidos nas atividades comerciais não apresentam conhecimento sobre o processo de projeto e/ ou diretrizes técnicas para negociação de valores a serem acordados. Dessa forma, para que o atendimento das metas seja efetivo, contratos com valores abaixo do praticado em mercado são assinados e posteriormente o Gerente A precisa adotar prazos mais reduzidos para garantir uma margem de lucro mínima.

Em sumo, a pressão por parte dos acionistas, metas agressivas, estrutura voltada para volume de produção e uma cultura competitiva são estratégias que afetam diretamente o valor percebido pelo cliente assim como a sua satisfação com o atendimento e com o projeto final.

3.2 DIAGNÓSTICO

3.2.1 Visão / Missão / Valores

As definições de Visão, Missão e Valores da empresa, por ocasião da realização desse estudo, estavam descritas no site, ferramenta de comunicação com o público, para entendimento das partes interessadas.

Visão: Integrar para solucionar.

Missão: Ser uma plataforma única de soluções de engenharia focada em viabilizar os projetos de nossos clientes, através da excelência na gestão profissional e nas competências técnicas envolvidas.

Valores: Crescimento profissional dos colaboradores, melhores práticas, inovação, comprometimento, qualidade, transparência e sustentabilidade.

Embora a empresa enuncie, não é empenhado esforço para que os colaboradores internalizem os conceitos de Visão, Missão e Valores.

As metas são definidas pela direção, as quais estão relacionadas ao faturamento previsto, portanto as perspectivas citadas na metodologia do BSC (*Balanced Scorecard*) - cliente, processos internos e aprendizado / crescimento não são consideradas em suas estratégias internas como sugerem Kaplan e Norton (1997). Ambos, conforme descrito anteriormente, explicam que o planejamento da empresa deve ser realizado de forma balanceada, ou seja, em todas as suas perspectivas e não somente na perspectiva financeira.

Metas na perspectiva financeira são intensificadas e claras para todos os colaboradores, e as metas na perspectiva de clientes se resumem em aumentar a carteira. Por conflito entre ambas, os contratos muitas vezes são negociados fechados a preços inexecutáveis.

3.2.2 Dimensão Financeira

A empresa apresenta uma estrutura, como afirmado anteriormente, voltada para a satisfação dos acionistas, onde a produção em larga escala tem como objetivo a finalização dos serviços em menor prazo possível, aumentando a margem de lucro de cada contrato, trazendo resultados financeiros admiráveis.

Os acionistas cobram resultados relacionados ao faturamento, ou seja, medições liberadas pelos clientes nas entregas de cada etapa previamente alinhada em cronograma físico-financeiro. Porém, existem problemas relacionados ao controle dos faturamentos e recebimentos de cada entrega. Exemplos abaixo:

- Notas Fiscais emitidas indevidamente: são as notas fiscais emitidas no final do mês para que a meta previamente estabelecida seja atingida, porém o projeto não foi finalizado ou não foi iniciado, ou seja, não foi devidamente entregue ao cliente. Essas notas fiscais ficam arquivadas, para serem enviadas ao cliente quando o projeto for devidamente entregue.
- Notas Fiscais emitidas sem a liberação do cliente: são as notas fiscais emitidas sem a liberação formal do cliente, ou seja, o projeto foi enviado para o cliente **junto** com a nota fiscal dessa etapa, porém o cliente não analisou o projeto entregue e não retornou com a validação e liberação da emissão da fatura relacionada. Essa prática ocorre com o objetivo de atender à meta estabelecida, pois a diretoria analisa o cronograma interno de tarefas e verifica que determinado projeto finalizará dentro do período para atendimento da meta e inclui o valor relacionado à etapa no “*target*” do respectivo Gerente A. A diretoria desconsidera o tempo de análise e validação do cliente e a permissão para a emissão da nota fiscal.

Considerando que o projeto foi desenvolvido em prazos enxutos e não houve verificação interna, o produto entregue pode apresentar problemas posteriormente sinalizados pelo cliente, o qual não realiza o pagamento da respectiva nota fiscal.

- Notas Fiscais liberadas para emissão com problema no projeto entregue: o Gerente A alinha com o cliente a liberação da emissão da nota fiscal junto com

a entrega da respectiva etapa, segundo a orientação da diretoria sobre as tratativas do processo de projeto, porém posteriormente o cliente analisa o material entregue e encontra inconformidades técnicas ou divergências do escopo previamente estabelecido.

Nos três cenários apresentados o departamento financeiro da empresa realiza cobranças semanais junto ao responsável financeiro do cliente, recebendo o retorno de que as notas fiscais não foram liberadas pela equipe técnica e não serão pagas até que os problemas sejam sanados.

Tais práticas resultam em:

- Atritos entre o Gerente A e o cliente;
- Atritos entre o Gerente A e a produção;
- Insatisfação extrema por parte do cliente;
- Ilusão por parte dos acionistas que gerenciam as métricas de valores pelo faturamento, e não pelo recebimento efetivo.

Considerando que as medições foram realizadas, mesmo que indevidamente, o projeto é despriorizado no cronograma geral da empresa, pois suas tarefas não geram mais faturamento. O recebimento da NF emitida não é efetivamente analisado pelos acionistas, por isso a empresa desconsidera essa métrica no controle dos projetos.

Nesse contexto, a relação com o cliente fica extremamente desgastada, em razão de sua insatisfação com o projeto entregue e com a postura agressiva do controle financeiro do contrato.

3.2.3 Dimensão Marketing e Relacionamento com o Mercado/ Cliente

A empresa apresenta um departamento Comercial, responsável por vender seus serviços e prospectar clientes, como previamente descrito no Item 3.1, mas vale ressaltar a maneira que a empresa é apresentada ao mercado:

Os responsáveis Comerciais convidam os “clientes alvos” para realizarem uma visita na empresa, como um *tour*, para mostrar a equipe técnica envolvida, a estrutura organizacional, os equipamentos utilizados, o controle das tarefas que são monitoradas *online* através do *Ranking* dos projetistas e apresentadas em painéis ao longo dos corredores, o sistema interno de controle de tarefas etc. Essa visita tem como objetivo especificamente “mostrar” toda a estrutura da empresa e impressionar o cliente alvo. Deve-se atentar ao fato de que os projetistas não são apresentados pessoalmente, pois as tarefas são alocadas desconsiderando análise prévia do perfil e capacitação do projetista que irá realizá-la e não é estimulado o relacionamento direto entre os projetistas e o cliente.

Nesse momento, o Gerente A também não é apresentado ao cliente, pois não é possível estabelecer quem será o responsável antes do fechamento do contrato. A estrutura organizacional do Departamento Comercial apresenta-se organizada principalmente na ótica do futuro cliente, porém a relação estabelecida com os representantes dos clientes se mantém impessoal e o Gerente A percebe que não existe o estreitamento nessa relação ao iniciar as tratativas que lhe competem no contrato.

De acordo com Nuno Rebelo dos Santos (Santos, 2006), estabelecer relações de confiança é uma forma de ganhar agilidade, eficiência e ainda reduzir custos e a importância do estreitamento da ligação entre as partes reflete diretamente no sucesso das contratações e resultados dos trabalhos. A empresa deste estudo não empenha tempo e esforço nos relacionamentos empresariais, com seus clientes e fornecedores.

A estratégia de Marketing parece estar relacionada em vender a integração entre todas as disciplinas, visto que é uma das únicas empresas projetistas de grande porte que engloba todas as áreas (arquitetura, estrutura, instalações, HVAC, loteamento, infraestrutura etc.). A promessa é a compatibilização excepcional, em ambos os Softwares Autocad ou Revit/ *Building Information Modeling* (BIM).

Para esclarecimento, segue descritivo da metodologia BIM, devido à sua relevância no mercado de trabalho atual, segundo Eastman et al.:

BIM é uma tecnologia de modelagem e um conjunto de processos para produzir, comunicar e analisar modelos de construção, que são caracterizados por componentes representados digitalmente e que podem ser associados a atributos e regras paramétricas. Tais componentes podem ter dados consistentes e não redundantes que descrevem seu comportamento, auxiliando em análises e processos de trabalho como quantificação, especificação e análise energética.

(EASTMAN et al., 2014).

No discurso da empresa da equipe comercial na prospecção de novos clientes é dito que as equipes estão alocadas próximas umas das outras e utilizam um sistema interno de compatibilização de projetos *online*. Dessa forma a integração das disciplinas é colocada como assertiva. Porém, o cliente não tem o contato com a equipe de projetistas para avaliar essa integração entre profissionais, a empresa apresenta a sua estrutura organizacional onde o ponto focal interno, o Gerente A, será o responsável por toda a comunicação do processo do projeto e o cliente acaba não conhecendo toda a equipe interna envolvida.

Como foi dito anteriormente, essa estratégia propiciou resultados prósperos no quesito conquista de clientes, pois as principais construtoras e incorporadoras do país buscavam fornecedores estruturados, ou seja, empresa consolidada em escritórios de grande porte e equipes com número considerável de projetistas para pleno atendimento das demandas. Assim, confiaram e contratavam a empresa para desenvolver ao menos um projeto e conhecer o trabalho prometido pela Área Comercial.

Visto que não faz parte da orientação e dos objetivos estratégicos da empresa a satisfação plena dos clientes, houve alto índice de cancelamento de contratos, desinteresse em recontratação e insatisfação relacionada ao projeto entregue e/ou atendimento. Os colaboradores acompanharam periodicamente a redução na quantidade de projetos novos. Foi observado também que a equipe Comercial não apresenta um procedimento interno de realizar reunião com o cliente após a finalização de cada contrato, e dessa forma a empresa não recebe o *feed-back* do trabalho realizado.

Em geral, a relação com o cliente se dá por desgastada por motivos diversos: forma agressiva de controle financeiro por parte do Gerente A (descrito no item 3.1.3), baixa qualidade no projeto apresentado, falta de atendimento técnico personalizado (item 3.1.5), indiferença por parte do Gerente A e constante substituição do Gerente A gerando perda de informações e históricos.

O cargo Gerente A apresenta constantes complicações:

- Quadro de pessoal alocado constantemente preenchido por profissionais que não apresentam perfil adequado, ou seja, com desenvoltura para relacionamento com cliente, resolução de conflitos entre pessoas, formalização de tratativas e forma de se relacionar adequada, o que gera maior insatisfação por parte do cliente, visto que é o interlocutor com quem irá tratar diariamente;
- Alta rotatividade de profissionais, gerando perda de histórico e desgaste com o cliente;
- Alocação de muitos projetos por profissional (de 15 a 20 projetos), gerando impossibilidade de realização do atendimento adequado ao cliente;
- Objetivo estratégico de realizar as medições, antes mesmo do aceite formal por parte do cliente sobre o material apresentado;

Analisando os itens descritos acima, é possível entender claramente a problemática que envolve a dimensão “satisfação dos clientes” do BSC.

3.2.4 Dimensão Processos Internos - Gestão da Qualidade

A princípio a Gestão da Qualidade é responsabilidade do Gerente B de cada equipe, porém, como foi dito anteriormente, esse Gerente não possui disponibilidade para analisar e verificar todas as tarefas finalizadas por seus subordinados, visto que existem outras demandas na sua rotina que exigem a sua atenção e impactam no andamento do processo de projeto. Exemplos:

- Gerenciar as relações dos membros da sua equipe;

- Apresentar assistência para a sua equipe no quesito técnico e padronização dos projetos, de forma a garantir o atendimento do escopo apresentado;
- Reportar ao Gerente A e Diretoria o *status* das tarefas em andamento (atraso, acréscimo de escopo, adiantamento etc.);
- Comparecer às reuniões diárias sobre o andamento das tarefas, para garantir que o cronograma esteja atualizado;
- Assinar os documentos sob sua responsabilidade, geralmente grande quantidade de vias para as entregas das vias físicas: Anotações de Responsabilidade Técnica (ARTs), pranchas de projeto, memoriais descritivos e orçamentos;
- Alinhar os escopos das tarefas junto ao Gerente A, que é o responsável pelo entendimento do escopo junto ao cliente;

Além disso, considerando que geralmente as tarefas são alocadas no cronograma com data de finalização no limite da medição junto ao cliente, a conferência e a verificação do material apresentado por parte do Gerente de B ficam impossibilitadas.

Outro fator que impacta na qualidade dos projetos é a gestão da competência e/ou qualificação dos projetistas. Por diversas vezes estagiários ou profissionais com pouca experiência são alocados para realizar tarefas complexas que exigem conhecimento técnico de nível sênior.

Existem documentos nomeados como “*checklists*” de cada disciplina de projeto com a lista dos itens que devem ser verificados antes da entrega do material, porém este documento é subutilizado pelos projetistas e muitos não apresentam conhecimento da sua existência.

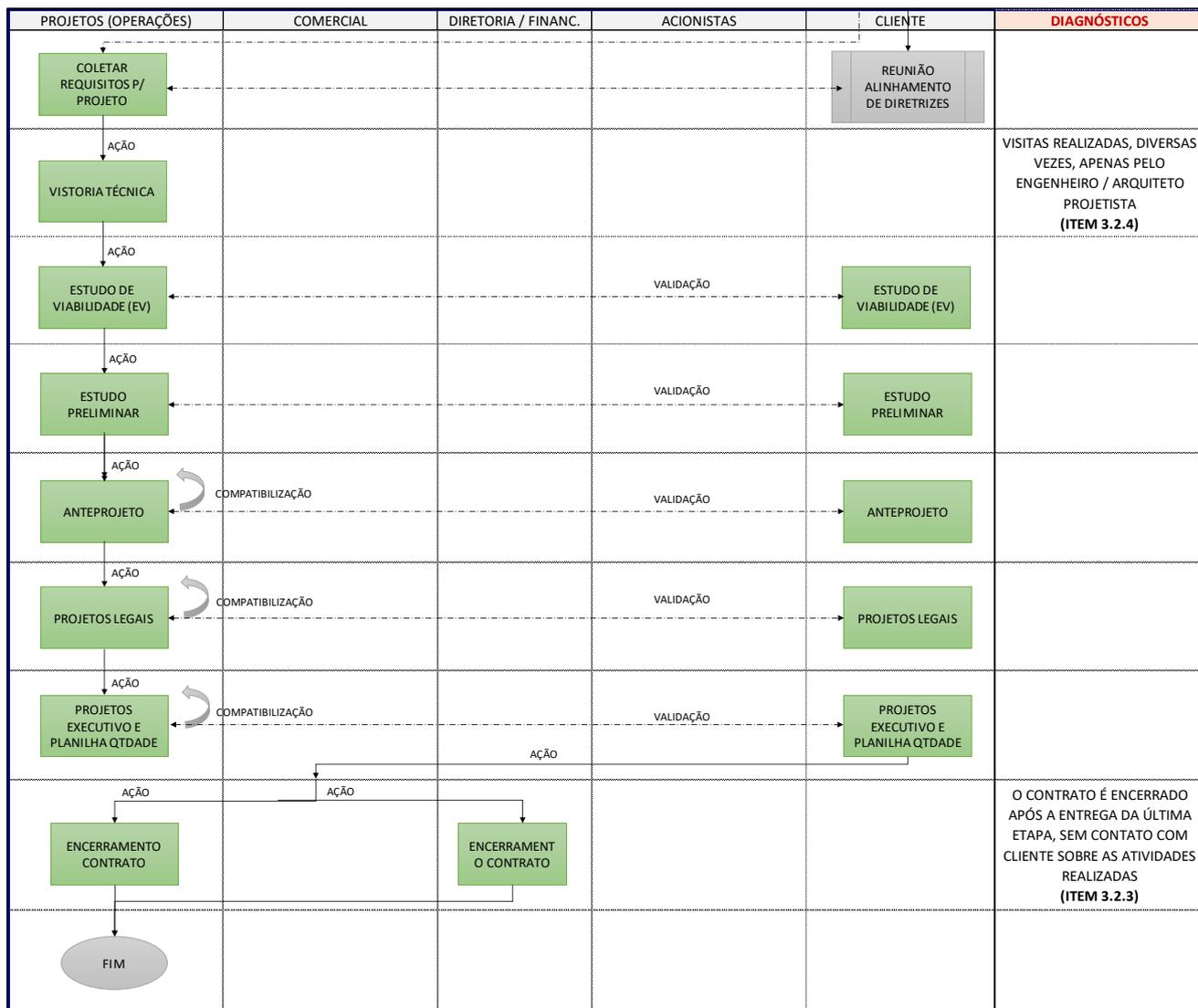
Um item que também impacta no processo de desenvolvimento do projeto é a indisponibilidade do Gerente B em comparecer nas vistorias de projeto, onde comparece apenas um dos projetistas da equipe que não necessariamente será o mesmo que realizará o projeto específico, gera falta de *input* adequado para desenvolvimento do projeto e perda de informação ao longo do processo devido à troca de responsáveis pelas atividades de um mesmo projeto.

Sobre o processo de comunicação interna entre gestores, a relação entre Gerente A e Gerente B é constantemente desgastada, devido ao conflito de interesses internos.

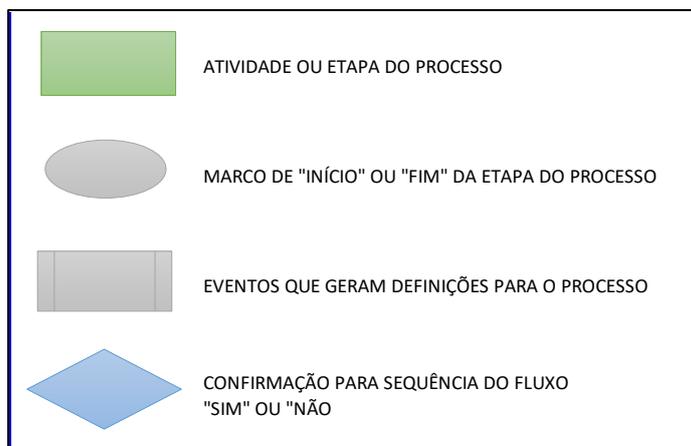
Considerando que a empresa muitas vezes não preza pela satisfação do cliente, cada setor direciona seus objetivos para as suas responsabilidades individuais, e não para o todo. O mesmo se observa nas relações da equipe operacional com o Departamento Comercial, onde o responsável não consulta a equipe de projetos para o desenvolvimento das propostas e acaba fechando contratos em desacordo com os esforços necessários para realizá-los, e também, no início do projeto a equipe Comercial e Projetos não se reúnem para alinhar as expectativas do cliente na negociação do contrato.

Com o objetivo de esclarecer a dinâmica dos processos internos da empresa, segue abaixo o Fluxograma Operacional, com o descritivo das atividades e os diagnósticos encontrados ao longo do andamento do projeto:

PARTE 02/02:



LEGENDA:



Fonte: Autora (2019).

Nos próximos subcapítulos, após a finalização dos diagnósticos encontrados, serão apresentadas soluções propostas para as problemáticas encontradas, e no item 4.3.2 será apresentado este Fluxograma Operacional com as indicações das sugestões para melhoria de determinadas etapas do processo de projeto.

3.2.5 Dimensão Desenvolvimento / Aprendizado e Gestão de Pessoas

A empresa não apresenta um RH participativo e também não apresenta uma política estruturada para o desenvolvimento de seus colaboradores. Por exemplo, não existem incentivos para os profissionais realizarem cursos específicos, planos de desenvolvimento etc.

Assim, como foi dito anteriormente, a empresa apresenta uma cultura competitiva é ilustrada refletida no *Ranking* de qualificação dos projetistas de acordo com o atendimento dos prazos pré-estabelecidos, somada à estratégia e ao plano de metas que promovem o individualismo, com baixo estímulo ao trabalho em equipe e ao desenvolvimento e aprendizado coletivos.

A empresa apresenta uma hierarquia estabelecida entre cargos, onde coloca a produção (projetistas) em posição de operários, ou seja, não existe abertura para se relacionarem com os demais cargos (exceto com o próprio superior – Gerente B) ou com os clientes dos projetos em que estão trabalhando.

Essa configuração causa extrema insatisfação nesses profissionais, que acabam se mantendo na empresa única e exclusivamente pela remuneração agressiva (salário e PLR), pois o salário estabelecido é superior ao mercado, e não por uma perspectiva de crescimento, aprendizado e desenvolvimento.

Em suma, a empresa estudada apresenta uma estrutura organizacional definida, porém ao analisar cada uma das suas dimensões é possível constatar que não são direcionados esforços para determinar objetivos e metas para cada dimensão.

Segue abaixo um resumo das principais características da empresa, sob o ponto de vista estratégico e tático, à luz dos conceitos e práticas apresentados no Capítulo 2 desse estudo:

- Estrutura Organizacional estabelecida;
- Hierarquia determinada e respeitada;
- Metas relacionadas exclusivamente para a dimensão financeira;
- Relacionamento com o cliente não valorizado;
- Discurso da equipe Comercial dissonante em relação à realidade interna – imagem diferente da identidade;

- Deficiência na capacitação dos profissionais;
- Falta de incentivo para o relacionamento interno;
- Equívoco na forma de reconhecimento e bonificação.

4. SOLUÇÕES PROPOSTAS

A seguir serão apresentadas as soluções propostas para as problemáticas encontradas no planejamento estratégico da empresa descrita no Estudo de Caso deste trabalho.

Primeiramente será apresentada uma proposta de Mapa Estratégico para a empresa em questão. Na sequência, as soluções serão apresentadas separadamente de acordo com as perspectivas do BSC – *Balanced Scorecard*:

- Perspectiva financeira;
- Perspectiva do cliente;
- Perspectiva dos processos internos;
- Perspectiva do aprendizado / crescimento;

Para cada perspectiva foram definidos objetivos apresentados no Mapa Estratégico e, posteriormente, foram elaboradas propostas de soluções específicas para cada item.

4.1 MAPA ESTRATÉGICO PROPOSTO

Como foi visto no Capítulo 2.2 um Mapa Estratégico descreve o alinhamento dos objetivos onde as quatro perspectivas do BSC se organizam de modo a explicitar a nova estratégia da empresa. Pode-se verificar que a forma como cada perspectiva se ordena, desenha a cadeia de relações entre elas, estabelecendo como os objetivos se refletem uns nos outros.

Considerando que a empresa estudada não possui um Mapa Estratégico pré-estabelecido e compartilhado com os seus colaboradores, a estruturação de um Mapa seria essencial para que as estratégias fossem alinhadas com toda a empresa, e utilizado como instrumento de guia para as equipes se organizarem internamente e seguirem com o mesmo objetivo e foco.

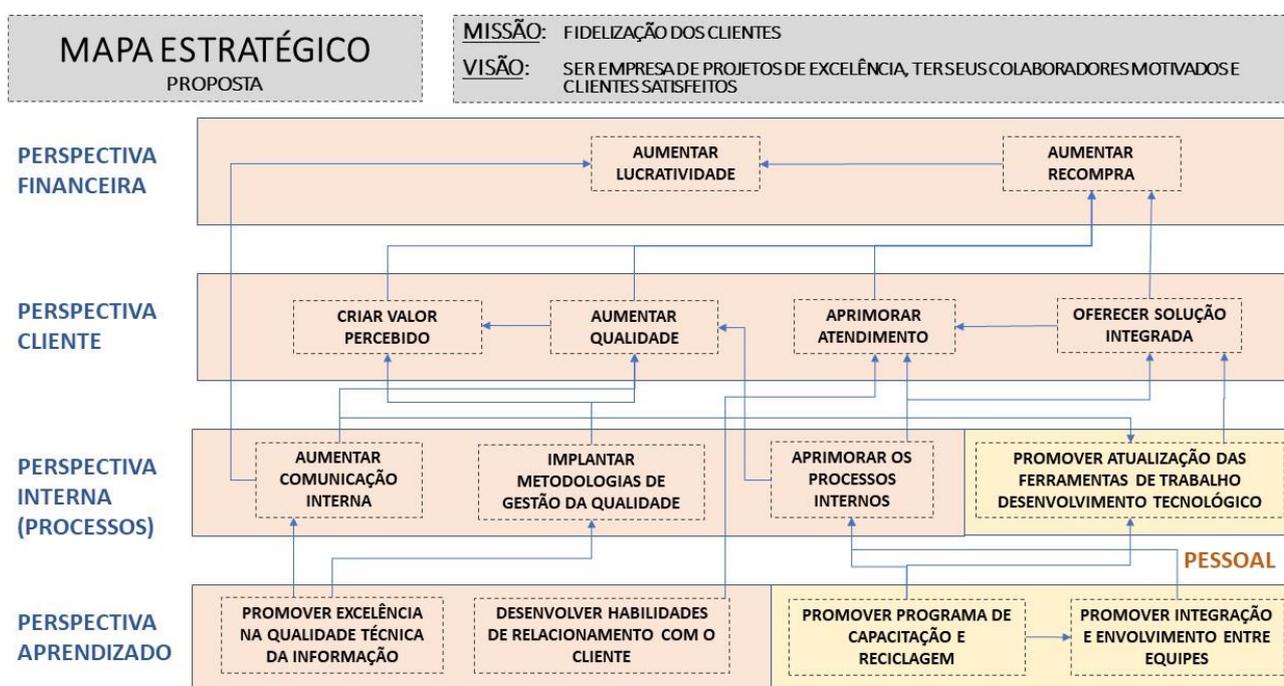
Conforme descrito anteriormente, os autores Kaplan e Norton (1997) apresentaram claramente as desvantagens de se usarem somente medidas financeiras para análise

do desempenho empresarial, o que poderá ser comparado e analisando com as ações e ocorrências descritas na empresa estudada.

A proposta é que a empresa trabalhe voltada para as quatro perspectivas apresentadas no BSC; clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, além da financeira.

Dentro dessa configuração, observa-se que no sentido de baixo para cima, os objetivos de cada perspectiva se alinham em prol do atingimento da estratégia previamente estabelecida.

Figura 13 - Mapa Estratégico (Proposta)



Fonte: Autora

Após a estruturação do Mapa Estratégico pode-se analisar cada perspectiva separadamente, porém recomenda-se que todas as ações para cada dimensão sejam estabelecidas e aplicadas de forma balanceada. O Mapa Estratégico é elaborado abordando todas as perspectivas pois os objetivos estabelecidos têm como partida o exercício em todas as vertentes apresentadas, ratificando que sejam balanceadas devido às relações de causa e efeito na interrelação entre as atividades.

4.1.1 Perspectiva Financeira

a. Aumentar “Recompra”

Atualmente a empresa não possui uma carteira estável de contratos, onde são estabelecidas programações de demandas contínuas de forma a garantir um determinado faturamento mensal e/ou anual.

O autor Nuno Rebelo dos Santos (Santos, 2006) defende que as empresas devem investir no estreitamento nas relações com seus clientes e fornecedores, de forma a transparecer controle e aumentar a confiança entre as partes, trazendo resultados positivos para os serviços e trabalhos realizados.

Entende-se que ao aumentar a fidelidade dos clientes conquistados, será possível apresentar previsão de faturamento contínuo, trazendo estabilidade financeira para a organização. Nesse cenário, a empresa terá a possibilidade de focar em seu crescimento e busca por novos clientes, de forma a atingir metas superiores.

b. Aumentar Lucratividade

A negociação com novos clientes, atualmente estabelecida pelo departamento comercial da empresa, claramente não apresenta uma visão adequada da margem de lucro a ser gerada em cada contrato.

- A inclusão da equipe técnica na elaboração das propostas comerciais poderá auxiliar na assertividade do esforço necessário a ser empenhado em cada atividade negociada. Essa medida minimiza a possibilidade de serem firmados contratos que precisem ser executados sem qualidade e/ou tempo para que sejam efetivamente remunerados.
- Propõe-se a alteração na forma de bonificação da equipe comercial, que atualmente se dá através de remuneração extra quando contratos são firmados. Essa medida estimula a negociação sem critério ou ausência de análise da efetiva margem de lucro que o contrato empenhará para a empresa. A bonificação pode ser concedida com premiação em cursos específicos, dia de folga, apresentação do resultado individual para a empresa para seu reconhecimento etc.

- Propõe-se um incentivo da exposição para os colaboradores dos resultados separado por projeto, ilustrando os contratos que geraram lucratividade para a empresa, e mostrando as medidas pré-estabelecidas e ações adotadas para o resultado satisfatório.

Conforme descrito anteriormente, atualmente a empresa apresenta sua estratégia, quase que em sua totalidade, orientada para a lucratividade, refletindo diretamente no mecanismo de reconhecimento e recompensa dos seus colaboradores. Entende-se que as metas financeiras são estritamente importantes, porém devem ser equilibradas com as demais perspectivas da empresa. Não devem ser definidas e atingidas “a qualquer custo” pelas equipes envolvidas, visto que dessa forma perde-se o controle dos demais processos e atividades.

Entende-se que, para agregar valor ao trabalho apresentado, deve-se “criar” valor, ou seja, a empresa deve apresentar esforço para se tornar uma referência percebida pelo seu futuro cliente, e também os atuais. Dessa forma a apresentação de propostas comerciais ausentes de uma análise do valor do serviço que será apresentado não poderá ser efetiva ou assertiva em sua previsão de lucratividade.

A partir desse conceito o valor criado previamente para o cliente poderá ser reconhecido e remunerado de forma adequada.

4.1.2 Perspectiva do Cliente

a. Elevar o Valor Percebido pelos clientes – Atendimento

Considerando que a empresa analisada trabalha com serviços, entende-se que o atendimento direto ao cliente é um dos pilares do sucesso na entrega do escopo contratado. A relação entre empresa e cliente deve ser estreita durante todo o processo do projeto, onde o cliente deve se sentir confortável e seguro com o interlocutor contratado, ou seja, o gestor que reportará o andamento dos trabalhos.

O interlocutor deve entender o perfil de seu cliente, de forma a organizar e estruturar as tratativas de forma adequada, garantindo um atendimento coerente, eficiente e personalizado, buscando a superação de expectativas e futuros contratos.

Segundo Ian Brooks, (Brooks, 2003), a empresa deve desenvolver rotinas e procedimentos para atender aos clientes. É possível, e extremamente necessário, criar rotinas e procedimentos para atividades tão importantes como estabelecer e manter um relacionamento saudável e construtivo com clientes, compreender as necessidades deles, lidar com as reclamações e fazer o acompanhamento da pós-entrega.

b. Elevar o Valor Percebido pelos clientes – Qualidade

A qualidade do projeto apresentado impacta diretamente no sucesso de futuras negociações entre as partes. A empresa não estabelecia padrão de controle de qualidade das tarefas e atividades, gerando um custo para a sua reputação entre o segmento do mercado.

Estruturar o controle de qualidade do departamento técnico é estritamente necessário para atingir aos demais objetivos do Mapa Estratégico apresentado. E, além disso, se faz necessário manter o cliente ciente desse controle de qualidade durante todo o processo do projeto, de forma a valorizar o trabalho da equipe envolvida e o material apresentado.

O Prof. Dr. Silvio Melhado e o Prof. Henrique Cambiaghi (2006), apresentam os fundamentos para a implementação de sistemas de gestão da qualidade do projeto de forma detalhada, desde a forma organizacional das empresas, normatização de escopos, organização e controle de documentação para empresas de projeto. Esse material auxilia os gestores de projeto na organização interna das atividades do processo e na cobrança do atendimento da qualidade de suas equipes.

É necessário frisar para o cliente que, além do controle de qualidade interno da equipe, os projetistas trabalham de acordo com as normas vigentes (exemplo: NBR 16.636, NBR 9050 etc.).

- Apresentar o material e conteúdo contratado em conformidade:

Entende-se que apresentar o material contratado é o mínimo que a equipe técnica deve se empenhar em desenvolver, visto que foi vendido e é exatamente o que o cliente espera receber.

Entrega com nível de informação ou qualidade inferior ao contratado não deve ser considerada uma opção, e essa definição deve estar clara para todos os colaboradores da empresa, ou seja, todos devem apresentar os mesmos elevados padrões e buscar os mesmos objetivos no desenvolvimento dos trabalhos.

A falta de qualidade e conformidade básica do projeto apresentado inviabiliza toda e qualquer atividade exercida na empresa para a criação e/ ou elevação de valor para o cliente, visto que apresentar o material conforme o escopo contratado é o mínimo que o cliente espera.

- Apresentar o material e conteúdo com o objetivo de superar as expectativas do cliente:

Considerando o pleno entendimento do item acima, a equipe estará apta a buscar a superação da expectativa de seu cliente. Essa medida deve ser tratada como objetivo dos gestores de cada equipe, assim que estiverem maduros para não faltarem com o atendimento mínimo.

c. Criar Valor Percebido - Diferencial

Elaborar serviço diferenciado em relação ao mercado, em qualidade e atendimento. O atendimento deve ser personalizado para cada cliente, após o pleno entendimento do respectivo perfil e a sua definição e percepção de valor.

O serviço entregue também deve ser apresentado de forma a satisfazer o pleno entendimento do cliente, em sua forma de representação, quantidade de informações e detalhes, padrão de organização etc.

Segundo os autores Renée Mauborgne e W. Chan Kim (2015), em *Estratégia do Oceano Azul*, para que um determinado serviço ou produto se torne um diferencial é preciso alcançar mercados inexplorados, atender uma nova demanda e alinhar o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação.

- Apresentar Solução Integrada Completa:

Considerando que a empresa possui equipes multidisciplinares, deve oferecer a Solução Integrada Completa, onde o projeto é apresentado de forma única,

compatibilizado. As soluções durante o desenvolvimento do projeto devem ser integradas efetivamente, sinalizando os impactos e frisando as definições complementares entre as disciplinas. Ou seja, não deve ser apenas vendido ao cliente, a solução completa deve ser aplicada nos procedimentos internos e supervisionada pelos superiores.

As equipes devem interagir entre si, adiantando os conflitos encontrados e apresentando propostas de soluções para o cliente, já alinhadas entre todas as áreas. Essa metodologia poderá otimizar o processo de projeto, garantindo a percepção do cliente sobre a vantagem de contratar todas as disciplinas em uma única empresa “integrada”.

- Garantir o suporte que o cliente precisa:

A equipe deve estar disponível para auxiliar o pleno entendimento do cliente sobre todo o processo e o projeto.

Entende-se que por diversas vezes o cliente não é técnico e não tem a compreensão completa dos assuntos abordados; dessa forma adiantar as explicações sobre as soluções e sistemas adotados, características dos projetos, conceitos técnicos e demais peculiaridades, poderá aumentar a confiabilidade do cliente sobre a empresa.

4.1.3 Perspectiva Interna

- a. Investimento na comunicação interna entre os colaboradores.

Segundo o executivo-professor Cristiano Ramos de Souza (2016), a relação de confiança tão almejada nas organizações está intimamente ligada aos processos internos de comunicação. Um ambiente de confiança é a base para uma boa comunicação. A melhoria na comunicação interna da empresa reflete diretamente na percepção dos clientes e fornecedores.

Seguindo essa linha de raciocínio a alta administração da Empresa precisa estabelecer diretrizes para orientar aos gestores a melhorar a metodologia e os processos de comunicação com os seus subordinados, promovendo um

relacionamento interpessoal de forma que o canal de troca de informações se intensifique de forma gradativa e natural, até a criação da confiança efetivamente.

Com o objetivo de estreitar o relacionamento entre toda a equipe de projetistas para que se estabeleça um ambiente de confiança foi realizada uma consulta ao “Manual de Planos de Comunicação” (GARLET, 2016) e foi elaborada uma proposta para um novo Plano de Comunicação a ser implantado no departamento de Projetos da empresa. Segue abaixo:

Tabela 2 – Proposta Plano de Comunicação – Equipe de Projetos

PROPOSTA: PLANO DE COMUNICAÇÃO - EQUIPE PROJETOS					
TIPO DE COMUNICAÇÃO	OBJETIVO	MEIO	FREQUÊNCIA	RESPONSÁVEL	ENTREGÁVEIS
Reunião de <i>Kick-Off</i> de Projeto	Apresentação do projeto. Alinhamento do escopo, diretrizes e expectativa do cliente.	Presencial	Pontual (início)	Gerente de Projeto A	ATA de Reunião
Reunião de Equipe	Atualização do status do projeto, apresentação e discussão das soluções adotadas, compatibilização de informações.	Presencial	Periódica (quinzenal)	Gerente de Projeto B	Plano de Ações
Relatório de status	Atualização do avanço do projeto a todas as partes interessadas internas, apresentação das pendências com a previsão de resolução e sinalização dos pontos de atenção e riscos.	E-mail	Semanal	Projetista	Descritivo Status
Reunião Individual	<i>Feedback</i> do trabalho em andamento de cada membro da equipe com o objetivo de melhorar os processos internos e apresentar o reconhecimento do bom desempenho.	Presencial	Periódica (bimestral)	Gerente de Projeto B	Relatório <i>feedback</i>
Reunião de Encerramento	Apresentação do resultado do projeto. Organizar, em conjunto com a equipe, as lições aprendidas para os próximos projetos. Confirmar arquivamento adequado da documentação gerada por todos os envolvidos.	Presencial	Pontual (fim)	Gerente de Projeto A	ATA de Reunião

Fonte: Autora.

O envolvimento da equipe em cada etapa do processo, com reuniões periódicas previamente estabelecidas, trazendo oportunidade de cada membro expor as suas ideias e dificuldades, proporciona a interação entre todos os envolvidos, aumentando gradativamente a integração do time e consequentemente um ambiente de confiança.

Outro item fundamental para o ganho da confiança da equipe é apresentar, de forma individualizada e periodicamente, o *feedback* dos trabalhos desenvolvidos, para que cada profissional possa aprimorar as suas aptidões e saber que tem o reconhecimento de seu superior das atividades que apresenta bom desempenho.

b. Promover o envolvimento dos colaboradores com o trabalho desempenhado.

O colaborador que se responsabiliza efetivamente pelos seus resultados e se sente orgulhoso do trabalho apresentado ao cliente, busca realização pessoal, além do claro crescimento profissional. Assim sendo, busca a constante melhora na qualidade do seu trabalho e o reconhecimento das partes envolvidas – superiores e cliente.

Considerando que o colaborador envolvido com o trabalho, segundo Sigmar Malvezzi (2016), se reconhece protagonista autônomo, responsável pela escolha daquilo que produz e pelos resultados de seu desempenho, podemos analisar os ganhos para a Empresa em promover o envolvimento dos colaboradores com o trabalho desempenhado.

Uma equipe envolvida que busca satisfação plena do cliente tem seu esforço percebido pelo próprio cliente e pelo seu superior, principalmente na ocorrência de uma “recompra” onde é sinalizado que a equipe alocada anteriormente deve ser mantida para o próximo projeto tendo em vista os resultados satisfatórios, ou excepcionais.

Os funcionários da Empresa atualmente são obedientes, receosos e passivos, perfil contrário ao envolvimento no trabalho necessário, os quais não se percebem responsável pela realização da tarefa e pelo comprometimento com a qualidade, mas sim pelo atendimento ao planejamento e aos prazos programados.

A proposta é promover o bem-estar do colaborador, ampliar a sua capacitação, energizar a sua motivação e, em paralelo, controlar a qualidade dos resultados até o entendimento da importância do seu envolvimento com o trabalho para o seu crescimento pessoal e profissional.

Considerando que envolvimento individual no trabalho impacta diretamente na qualidade dos resultados, após a consolidação da reestruturação das equipes, os resultados ficarão aparentes para a alta administração, os colaboradores serão reconhecidos e o valor percebido pelo cliente será potencializado.

c. Estreitar o relacionamento Empresa X Cliente

Analisando a estrutura previamente apresentada da empresa, observa-se que o único profissional que mantém relação direta com o cliente é o gerente que exerce a função de interlocutor entre as partes.

- Os projetistas não mantêm relação direta com o cliente que está sendo atendido. Dessa forma, a troca indireta de informações é constante, através do seu interlocutor, criando a possibilidade de apresentar distorções e entendimentos equivocados.

Promover o estreitamento entre a equipe projetista e o cliente, sempre com a supervisão do interlocutor do processo, promove a melhora no processo como um todo, com assertividade nas informações transmitidas e entendidas, envolvimento da equipe aumentando sua motivação no trabalho desenvolvido e criação de confiabilidade por parte do cliente.

A diretoria também não apresenta relação direta com o cliente. Nesse cenário não existe a criação de um ambiente de troca, aproximação e possível retorno com *feedback* para melhorias.

Promover o estreitamento da relação entre a diretoria da empresa projetista com a diretoria da empresa cliente pode trazer benefícios para o crescimento de uma parceria, melhor entendimento do cliente, assim como o que é entendido como valor na determinada configuração de contrato.

Segundo Marcelo Martins do Nascimento (2010), as relações colaborativas entre fornecedores e clientes podem criar oportunidades significativas para a obtenção de vantagens competitivas e conquista de resultados.

4.1.4 Perspectiva do Aprendizado / Crescimento

A Empresa apresenta ferramentas básicas de trabalho, as quais devem ser modernizadas para que seja oferecido um serviço atualizado e inovador.

- a. Promover atualização do Software de Desenho Técnico e atualização tecnológica da metodologia de trabalho:

A Empresa deve investir na inovação tecnológica do software de desenho.

Atualmente é utilizado o software Autocad 2D em todas as disciplinas gerando trabalho excessivo para compatibilização, desenvolvimento do desenho de cada parte do projeto e formatação da apresentação das informações.

A atualização da metodologia de trabalho engloba a modernização da ferramenta utilizada pela equipe de projetistas (exemplo: Revit, Archcad etc.) e a implantação do BIM no departamento, onde será necessária a reciclagem do conceito de desenho técnico para modelagem da informação de projeto. Essa metodologia viabilizará a otimização dos trabalhos, garantindo maior confiabilidade nas informações e possibilitando a emissão de relatórios periódicos do status das interferências e demais verificações disponíveis no software sobre o projeto.

As melhorias no processo de projeto, com a implantação do BIM, são resultantes devido aos benefícios dessa metodologia, como por exemplo: verificação antecipada das interações multidisciplinares do projeto, extração de estimativas de custo durante cada etapa de projeto de forma automatizada, sincronização do projeto com o planejamento da construção com a inserção do cronograma de obra e detecção de erros de projeto e omissões antes da construção (denominado *clash detection*).

Atualmente entende-se que postergar a implantação desse tipo de metodologia de gestão e produção em uma empresa de projetos pode acarretar em perda de competitividade no mercado, visto que essa tecnologia está em ascensão no país, devido às suas vantagens percebidas pelos clientes do segmento da construção civil. Conforme citado anteriormente em referência bibliográfica do “Marketing B2B”, empresas concorrentes que investem no aprimoramento da tecnologia utilizada para apresentação do seu trabalho tendem a se destacar das concorrentes.

- b. Capacitar os profissionais em planejamento e gestão:

Os gerentes de projeto têm como uma de suas funções apresentar aos clientes o planejamento do projeto desde o início do processo, considerando a constante atualização de acordo com o andamento das atividades.

Dessa forma, faz-se necessário ter o domínio de uma ferramenta que possibilite a apresentação desse planejamento de forma clara e efetiva.

Atualmente na empresa, cada gerente se organiza e gera os seus documentos de acordo com o seu conhecimento técnico pessoal e utiliza a ferramenta de que tem domínio; muitas vezes é utilizada uma planilha / tabela simplificada na qual o cliente não consegue ter visibilidade de todas as informações que o processo exige.

A capacitação dos colaboradores e/ou contratação de profissionais capacitados em gestão de projetos (exemplo: PMI - *Project Management Institute*) é uma medida que poderá gerar uma reestruturação no departamento, transformando em ganhos relevantes para todo o processo de gestão.

Essa capacitação adequada com conceitos de planejamento, processo de projeto e gestão de pessoas é uma medida a ser tomada para garantir o pleno atendimento da expectativa do cliente.

É importante frisar também que a padronização da apresentação das informações entre os gestores de cada contrato é adequada, visto que o modelo de gestão da empresa e seus *templates* devem ser os mesmos.

c. Capacitar a equipe de projetistas para o atendimento direto ao cliente:

Esse objetivo tenciona estreitar a relação do cliente com os projetistas envolvidos, além do gerente de projetos, para facilitar o pleno entendimento da expectativa do trabalho e otimizar a troca de informações geradas no processo.

Considerando que os projetistas da empresa, de uma forma geral, são profissionais focados em trabalhar diretamente com as suas equipes internas e não têm contato direto com o cliente, é importante promover um curso de “Técnicas para Atendimento ao Cliente”, com o objetivo de capacitar os projetistas que apresentem dificuldades nessa habilidade.

Essa medida evita conflitos e desgaste entre as partes, visto que o cliente espera um atendimento objetivo e adequado durante todo o contrato.

d. Capacitar os gerentes para se tornarem grandes líderes:

A capacitação dos gerentes em habilidades de gestão de pessoas e liderança pode proporcionar às equipes maior confiabilidade em seu superior, promovendo interação entre os profissionais.

De acordo com o PMBOK (PMI, 2017), um líder atuante no segmento de gestão de projetos deve apresentar as habilidades interpessoais descritas abaixo:

- Liderança;
- Desenvolvimento da equipe;
- Motivação;
- Comunicação;
- Influência;
- Processo decisório;
- Conhecimento político e cultural;
- Negociação;
- Construção da confiança;
- Gerenciamento de conflitos;
- *Coaching*.

O desenvolvimento dessas habilidades pode ser aprimorado com o objetivo de formar profissionais capacitados para o cargo, de forma a aumentar o valor percebido pelo cliente pelo atendimento e a qualidade no ambiente de trabalho da equipe.

Faz parte da função de liderança conhecer as particularidades de cada colaborador e trabalhar questões motivacionais para mantê-los seriamente comprometidos com suas responsabilidades, de maneira que entendam sua real importância para o alcance dos resultados. Com o desenvolvimento dessa habilidade, os gerentes poderão desenvolver suas equipes de forma a mantê-las motivadas.

e. Novo modelo de recompensa e reconhecimento dos profissionais:

O modelo de recompensa e reconhecimento baseado somente na dimensão financeira não é adequado de forma a satisfazer integralmente o profissional a ser recompensado. Este modelo de gestão, utilizado atualmente, tem se mostrado

ineficaz, gerando equipes altamente competitivas entre os próprios colegas e estabelecendo uma cultura desarmoniosa de trabalho. Satisfação dos clientes, melhoria dos processos internos e desenvolvimento, crescimento e aprendizagem, devem também ser computados no sistema de bonificação.

O adequado é apresentar a recompensa e o reconhecimento também de forma balanceada, ou seja, diversificar as dimensões às quais o colaborador pode apresentar crescimento ou se sentir bonificado. Seguem exemplos abaixo:

- Folga;
- Brinde da empresa;
- Apresentação de *feed-back* positivo;
- Promoção de cargo;
- Bonificação financeira compatível e adequada.

É importante o líder monitorar a equipe de forma próxima para ter o pleno entendimento do tipo de bonificação a ser apresentado ao determinado profissional e o momento adequado, de acordo com o avanço da sua carreira.

f. Capacitar a equipe comercial:

A capacitação da equipe comercial se faz necessária para que os responsáveis tenham domínio das técnicas de negociação de forma a expor ao potencial cliente os valores da Empresa, garantindo a comercialização do serviço com o valor adequado ao esforço empenhado.

4.2 INDICADORES E METAS

Conforme descrito por Kaplan e Norton (1997) os indicadores e as metas quantificadas em parâmetros tangíveis transformam a missão e a estratégia de uma empresa em um conjunto de medidas montado para analisar e confirmar os resultados apresentados.

Seguindo a orientação de Kaplan e Norton, na sequência da identificação dos objetivos, apresentados no capítulo anterior, foram estabelecidos indicadores (métricas) para posterior medição dos resultados encontrados, positivos ou negativos, com a implantação do Mapa Estratégico na empresa.

As metas são importantes para que os colaboradores tenham um foco e um objetivo claro a ser atingido durante a sua rotina de trabalho. A definição da meta norteia as equipes a buscarem o resultado esperado. Através dos indicadores pode-se constatar o atingimento das metas pré-estabelecidas, ou não.

Para cada objetivo, indicador e meta são estabelecidas iniciativas (ações/ projetos) – ver Figura 3, Capítulo 2.2 – para propiciar e impulsionar o alcance do objetivo estabelecido. As iniciativas são organizadas para desenvolver a organização conforme a nova orientação estratégica e controlar o progresso e a contribuição das atividades em relação às metas estabelecidas.

Para os fins desta monografia, não caberia aqui propor essas metas enunciadas em quantitativos sobre os indicadores escolhidos, pois essa é uma tarefa a ser feita pelas lideranças, de posse de dados e informações das quais a autora não dispõe e não tem como levantar. Por outro lado, um interessante exercício é o da escolha dos indicadores (métricas) que aferirão o sucesso ou não da estratégia e, por conseguinte, da empresa.

Para esclarecimento, os indicadores são formas de medir o sucesso da estratégia pré-estabelecida na reestruturação da empresa, considerando as diversas iniciativas (ações/ projetos) e seus respectivos objetivos.

Segue abaixo uma proposta da autora de quais poderiam ser esses indicadores, para cada objetivo apresentado anteriormente:

PERSPECTIVA FINANCEIRA:

- ✓ Objetivo: Aumentar Lucratividade

Indicador: Lucro bruto antes de juros, impostos, depreciações e amortizações (“EBITDA” = “*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*” ou “LAJIDA” = “Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização”);

- ✓ Objetivo: Aumentar Recompra

Indicador: Número absoluto ou percentual sobre o total de contratos de clientes que contrataram novamente os serviços da empresa (“recompra” – fidelização do cliente), em comparativo aos resultados anteriores à reestruturação da empresa.

PERSPECTIVA CLIENTE:

- ✓ Objetivo: Criar Valor Percebido

Indicador: Diferença a maior, absoluta ou relativa, nos valores negociados nas propostas comerciais da empresa em relação aos valores praticados em mercado (ou, alternativamente, os praticados historicamente pela empresa), tendo em vista que o valor criado e percebido pelo cliente aumenta sua predisposição em pagar mais e se reflete em aumento de margem.

- ✓ Objetivo: Oferecer Solução Integrada

- Promover Atualização das Ferramentas de Trabalho Desenvolvimento Tecnológico

Indicador 1, de esforço: Investimento aplicado para a implantação de novas tecnologias.

- Percentual (%) do investimento em relação ao lucro ou ao movimento do faturamento da carteira.

Indicador 2, de resultado: venda de projetos contendo o diferencial da “Solução Completa”

- Percentual (%) das propostas consolidadas com a inclusão do escopo “Solução Integrada” em relação à carteira completa de clientes.

Indicador 3, de resultado: Redução da quantidade de retorno das obras relacionado à sinalização/ questionamento de interferências encontradas durante a execução.

✓ Objetivo: Aumentar Qualidade

- Aumentar Comunicação Interna;
- Implantar Metodologias de Gestão da Qualidade;

Indicador de resultado: Quantidade de revisões apresentadas até a validação final dos projetos, devido à erros ou solicitações do cliente para melhoria da qualidade do material apresentado.

✓ Objetivo: Aprimorar o Atendimento

- Promover Excelência na Qualidade Técnica da Informação;
- Desenvolver Habilidades de Relacionamento com o Cliente;

Indicador 1, de resultado: Aumento do faturamento após o investimento realizado com treinamento e capacitação.

Nota: Retorno do investimento

Indicador 2, de esforço: Investimento aplicado para a capacitação das equipes (cursos, workshops, treinamentos etc.) - percentual sobre faturamento ou % sobre lucro.

PERSPECTIVA INTERNA:

✓ Objetivo: Aprimorar os Processos Internos

- Promover Programa de Capacitação e Reciclagem;
- Promover Integração e Envolvimento entre Equipes;

Indicador 1, de resultado: Aumento do faturamento após o investimento realizado com treinamento e capacitação.

Indicador 2, de esforço – Investimento aplicado para a capacitação das equipes (cursos, workshops, treinamentos etc.) - percentual sobre faturamento ou % sobre lucro.

✓ Objetivo: Integração e Envolvimento entre Equipes

Indicador de esforço: Levantamento de horas dedicadas para reuniões internas de coordenação e promovendo discussões nas equipes e entre equipes. Quantidade de horas empenhadas na criação em conjunto dos trabalhos (desenvolvimento compartilhado) por projeto.

Após a verificação dos resultados em relatórios semanais, mensais, trimestrais e/ou semestrais junto à direção é possível tomar decisões estratégicas quanto a manter, diminuir ou aumentar/ diversificar investimentos aplicados em um determinado setor ou área da empresa. Essas informações podem ser repassadas às equipes internas para confirmação de sua implementação e apresentação dos resultados atingidos.

4.3 SÍNTESE DAS SOLUÇÕES PROPOSTAS

4.3.1 No nível estratégico e tático

Não é objetivo do trabalho, no plano estratégico, apresentar receitas prontas, mas sim como uma estrutura de objetivos que venham socorrer a organização em suas necessidades imediatas e prepará-la para um futuro bem sustentado. Por essa razão, as soluções aqui apresentadas aparecem sob a forma de objetivos interrelacionados segundo a lógica do Mapa Estratégico proposto.

Para que a visualização do resultado deste trabalho seja clara e objetiva, apresenta-se abaixo a síntese dos diagnósticos e soluções, expressas sob a forma de objetivos estratégicos, separados pelas perspectivas do Mapa Estratégico proposto: perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva interna e perspectiva de aprendizado/ crescimento.

Com o objetivo de auxiliar em eventual consulta, foram identificadas as referências bibliográficas aplicadas em cada diagnóstico analisado para que as soluções (ou seja, os objetivos) fossem propostas de forma adequada, coerente e com embasamento teórico.

Tabela 3 – Síntese das Soluções Propostas com identificação das Referências Bibliográficas

DIAGNÓSTICOS	SOLUÇÕES	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA
PERSPECTIVA FINANCEIRA		
Difícilmente existe "recompra", após a finalização de um serviço contratado	Aumentar "recompra"	(MOREIRA, 2010)
Devido à quantidade de revisões necessárias, as margens dos projetos são reduzidas ao longo do processo.	Aumentar lucratividade	(BROOKS, 2003) (MOREIRA, 2003)
PERSPECTIVA CLIENTE		
Clientes apresentam <i>feedback</i> negativo do atendimento prestado	Elevar o valor percebido pelos clientes no atendimento	(MOREIRA, 2010) (NASCIMENTO, 2010)
Clientes apresentam <i>feedback</i> negativo da qualidade dos serviços apresentados	Elevar o valor percebido pelos clientes na qualidade	(MELHADO; CAMBIAGHI, 2006) (MOREIRA, 2010)

Clientes contestam a integridade dos serviços prestados, questionando a devida conformidade em relação ao serviço contratado	Apresentar o material e conteúdo contratado em conformidade.	(MELHADO/ CAMBIAGHI, 2006) (PMI, 2017)
Inexistência de diferencial percebido pelo cliente em relação à concorrência	Criar valor percebido - Diferencial Apresentar a <u>Solução Integrada</u> completa Garantir o suporte que o cliente precisa	(KIM; MAUBORGNE, 2015) (MOREIRA, 2006)
PERSPECTIVA INTERNA		
Falta de interação entre os colaboradores	Investimento na comunicação interna entre os colaboradores	(SANTANA, 2011)
Falta de comprometimento dos profissionais com o trabalho desempenhado	Promover o envolvimento dos colaboradores com o trabalho desempenhado	(MALVEZZI, 2016)
Inexistência do contato direto da equipe de projetistas com o cliente e atendimento insuficiente dos gerentes responsáveis pela comunicação entre as partes	Estreitar o relacionamento com o cliente	(NASCIMENTO, 2010) (MOREIRA, 2006) (MOREIRA, 2010) (PMI, 2017) (SOUZA, 2016)
PERSPECTIVA APRENDIZADO / CRESCIMENTO		
Equipe utiliza software Autocad 2D para elaboração e compatibilização de projetos, apresentam falhas nas verificações de interferências, levantamento de quantidades, etc.	Promover atualização software de desenho técnico e atualização tecnológica da metodologia de trabalho	(MELHADO; SOUZA, 2008)
Profissionais responsáveis pela gestão dos projetos desqualificados para tal função de planejamento e gerenciamento	Capacitar os profissionais em planejamento e gestão	(PMI, 2017)
Equipe de projetistas apresenta desqualificação para realizar o atendimento direto ao cliente	Capacitar a equipe de projetista para o atendimento direto ao cliente	(MALVEZZI, 2016)
Gerentes de projeto apresentam dificuldades na gestão de suas equipes	Capacitar os gerentes para se tornarem grandes líderes	(PMI, 2017)

Profissionais são recompensados / bonificados apenas financeiramente quando apresentam bom desempenho, gerando competitividade interna	Novo modelo de recompensa e reconhecimento dos profissionais	(MALVEZZI, 2016)
Falhas nas negociações comerciais; elaboração de propostas comerciais e abordagem junto ao cliente	Capacitar a equipe comercial	(MOREIRA, 2003) (BROOKS, 2003)

Fonte: Autora (2019).

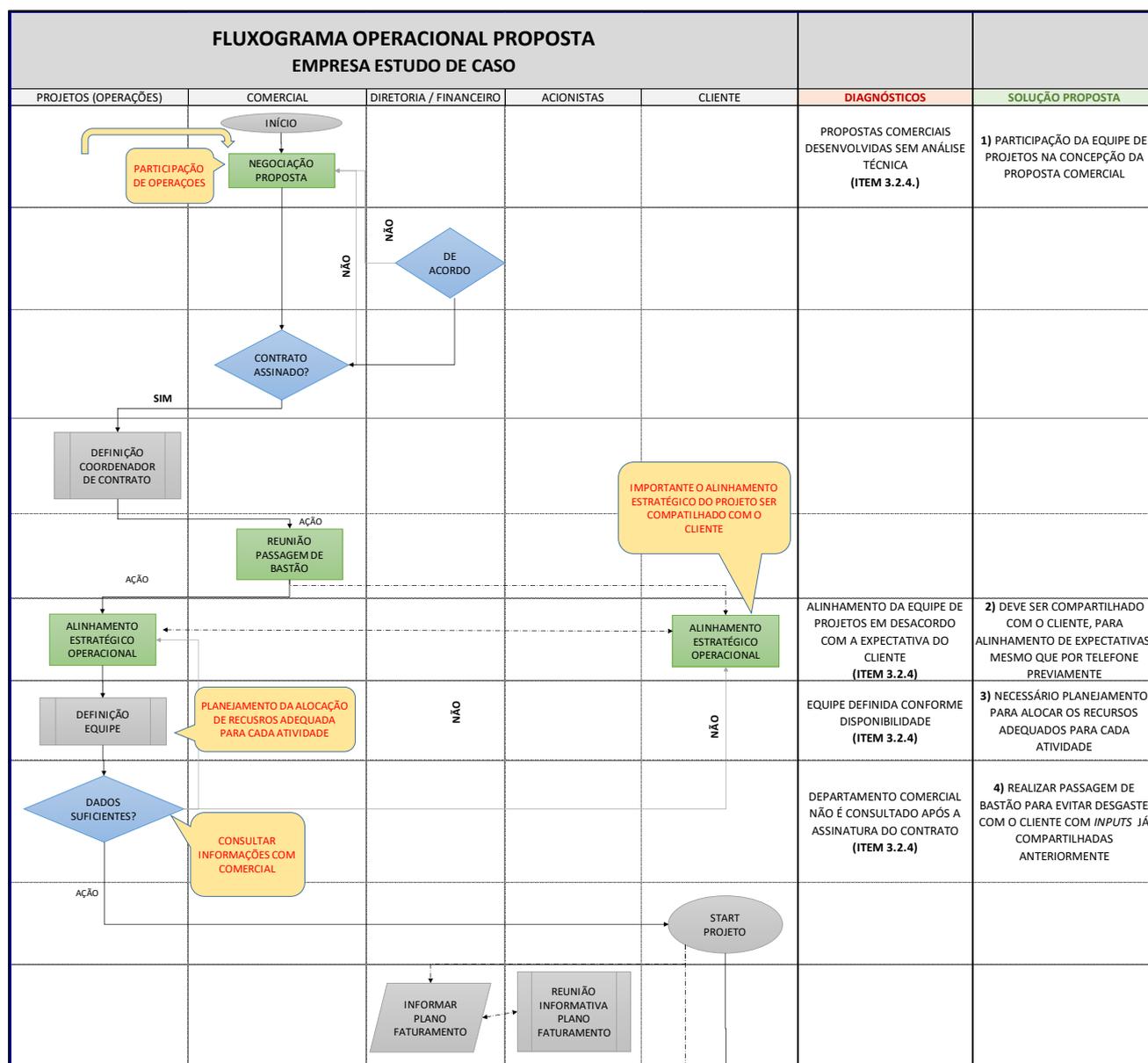
4.3.2 No nível operacional (dos processos)

Contornadas as questões estratégicas, após avaliação do diagnóstico do processo de projeto no nível operacional (item 3.2.4), algumas providências evidentes no nível dos processos foram propostas no fluxo a seguir e devidamente detalhadas assim como recomendado no item 2.5 e outros desta monografia.

Segue abaixo o Fluxograma Operacional com as indicações das melhorias sugeridas em determinadas etapas do processo de projeto:

Tabela 4 – Fluxograma Operacional – Soluções Propostas – Empresa Estudo de Caso

PARTE 01/02:



Os apontamentos de melhorias se referem a determinadas etapas do Fluxograma, nas quais foram encontradas falhas no andamento das atividades do projeto, foram analisadas cada uma das atividades, desde a sua fase inicial de negociação até a consolidação da entrega do projeto ao cliente.

Segue descritivo dessas sugestões, muitas delas no âmbito da comunicação interna e com os clientes:

- 1) Promover a participação da equipe de operações na negociação da proposta comercial, analisando o material fornecido pelo futuro cliente e auxiliando no entendimento do escopo a ser contratado;
- 2) O alinhamento operacional do contrato deve ser compartilhado com o cliente, de forma a apresentar a equipe considerada para o desenvolvimento do projeto em todas as suas etapas, mostrando transparência ao cliente e o comprometimento com o atendimento do escopo contratado;
- 3) Planejamento da alocação de recursos (projetistas) adequado para cada atividade, ou seja, recursos capacitados para o desenvolvimento da atividade designada;
- 4) Após a definição da equipe responsável pelo projeto é necessário confirmar se os dados fornecidos pelo cliente, inicialmente entregues ao Departamento Comercial, são suficientes para início do projeto. Caso seja identificada a falta de alguma informação primária deve ser realizada a consulta com o Comercial, para confirmar se a determinada informação não foi passada anteriormente. A simples realização dessa etapa evita desgastes com o cliente, expondo falta de comunicação interna na empresa;
- 5) Programar a presença do coordenador de projeto na Vistoria Técnica, prática importante para estreitar o relacionamento com o cliente, criando proximidade e promovendo relacionamento além da sala de reunião, pois geralmente cria-se uma situação em que é possível realizar um almoço, ou outro evento, em conjunto proporcionando abertura para assuntos diversos;
- 6) No encerramento do contrato sugere-se que a equipe Comercial entre em contato com o cliente novamente para realizar uma reunião, se possível

presencial, para recebimento do *feedback* do trabalho apresentado. Caso o cliente dê abertura é interessante que esse feedback ocorra durante o processo de projeto, para que a equipe consiga mitigar problemas e alinhar expectativas durante o andamento das atividades.

- 7) A equipe de operações, responsável pela condução do projeto, deve se reunir para levantamento das lições aprendidas, organizando os apontamentos de todos os participantes no processo, de forma estruturada para que possa ser consultado e utilizado nos próximos contratos deste mesmo cliente e/ou segmento de projeto.

As considerações apresentadas acima foram propostas para que o andamento do projeto ocorra adequadamente e para elevar a percepção de valor por parte do cliente sobre a qualidade do atendimento da empresa projetista.

5. CONCLUSÕES GERAIS

A principal motivação para o desenvolvimento deste trabalho foi a proximidade da autora a uma empresa de projetos, a qual tornou-se o Estudo de Caso apresentado, que apresentava um grande potencial de crescimento, porém devido à estratégia de gestão equivocada não obteve os resultados objetivados.

Respondendo à questão apresentada no início deste trabalho, *“ao adotar a estratégia de priorizar a rapidez no desenvolvimento dos projetos, redução do custo de produção interna, emissão de material em grande quantidade e faturamento ‘a qualquer custo’ dos serviços prestados, seria possível manter a qualidade do produto final e satisfazer o cliente em todas as suas fases de atendimento?”*, diante do conteúdo apresentado neste trabalho, evidentemente a estratégia adotada pela empresa não poderia trazer resultados expressivos a longo prazo.

Na realidade atual da empresa a lucratividade apresentada tem como principal fonte os contratos em aberto dos clientes conquistados nos últimos anos, porém a ausência de “recompra” destes contratos não mostra perspectiva de continuidade do plano de faturamento vigente, o qual encontra-se em declínio mensalmente. Dessa forma, claramente o resultado de lucro conquistado atualmente é limitado e momentâneo, caso a empresa não apresente revisões no seu planejamento estratégico.

A empresa estudada atualmente apresenta um plano estratégico focado em apenas uma perspectiva, conforme mencionado anteriormente neste trabalho: a perspectiva financeira. Ao adotar essa estratégia, sem investir no planejamento para as demais perspectivas, a empresa consegue apresentar lucratividade apenas durante um determinado e curto período.

Na proposta apresentada para o Mapa Estratégico, a lucratividade se dá a partir da reestruturação de todas as suas perspectivas de forma balanceada: Aprendizado, Processos Internos, Cliente e Financeira, com a definição e clarificação da Missão e Visão da empresa, onde o objetivo é a fidelização dos clientes e ser uma empresa de projetos de excelência. Dessa forma, o resultado financeiro apresentará resultados a longo prazo, o qual estará diretamente relacionado com o valor percebido pelo cliente

do esforço empenhado em “criar” e “aumentar” este mesmo valor em todas as perspectivas do planejamento estratégico reestruturado.

A elaboração de metas claras e o empenho em implantá-las nas atividades diárias dos colaboradores da empresa durante a rotina de trabalho, e não simplesmente apresentá-las apenas como informativo, também mostrou uma importante etapa a ser cumprida para obtenção dos resultados almejados. Dessa forma a empresa estaria alinhada e direcionada ao mesmo objetivo estratégico.

Para cada um dos objetivos apresentados na proposta do Mapa Estratégico, em todas as suas perspectivas, foram propostos indicadores de sucesso para que a empresa possa medir e avaliar os resultados obtidos ao longo do período de reestruturação das metas e a eficácia da nova estratégia adotada. Posteriormente, para cada indicador deve ser determinada ao menos uma meta de forma que os colaboradores busquem alcançá-las de forma objetiva, mensurável. As metas determinadas devem ser compartilhadas para todos os colaboradores da empresa, de forma a promover as recompensas adequadas a cada conquista ao objetivo pré-estabelecido.

A gestão de recursos humanos de toda a organização, promovendo a integração e envolvimento entre equipes, incentivando a capacitação e reciclagem dos profissionais e apresentando reconhecimento profissional adequado, faz parte fundamental do planejamento estratégico proposto para a empresa, visto que o serviço oferecido ao cliente é elaborado integralmente pelos próprios colaboradores, os quais precisam estar motivados e com perspectiva de crescimento visível para oferecerem o seu melhor desempenho, valor diretamente reconhecido pelo cliente.

Para o reconhecimento profissional adequado, uma recomendação importante é a revisão do sistema de recompensa, o qual atualmente ocorre apenas em sua dimensão financeira, ou seja, com bonificação salarial. A sugestão é revisar o sistema de reconhecimento de forma balanceada, em todas as perspectivas.

Neste trabalho foram desenvolvidas propostas para a revisão dos Objetivos da empresa e apresentadas sugestões de Indicadores (métricas) para que as metas possam ser estabelecidas. Dessa forma, a autora coloca como sugestão a continuidade deste estudo com a proposição, pela empresa, de Metas para cada um

dos indicadores apresentados e a implantação de Iniciativas (ações/ projetos) para direcioná-la ao alcance dos objetivos estabelecidos no Mapa Estratégico proposto.

Ao longo deste trabalho foram encontradas algumas dificuldades na coleta de informações junto à empresa apresentada no Estudo de Caso, tais como aquelas relacionadas aos dados financeiros, às quais apenas a alta direção e os acionistas têm acesso. A obtenção dessas informações seria de grande valia para este trabalho, visto que a estratégia adotada pela empresa está exclusivamente relacionada à perspectiva financeira; dessa forma seria possível entender a forma de atuação da empresa nessa área, como por exemplo as margens adotadas, o lucro efetivo, fluxo de caixa, custos indiretos e diretos etc. Alguém que se propusesse a dar continuidade a este trabalho poderia explorar as atividades, as dificuldades e os acertos do departamento financeiro da empresa, ao longo dos anos de atuação no mercado, alinhando-o às novas estratégias e trazendo melhorias na condução de todas as dimensões estratégicas pela diretoria e acionistas.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BROOKS, I. **Seu Cliente Pode Pagar Mais**. São Paulo: Fundamento Educacional Ltda, 2003.

CAMBIAGHI, H.; MELHADO, S. **Programa Setorial da Qualidade e Referencial Normativo para Qualificação de Empresas de Projeto**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/237123773>. Acesso em 14 set. 2018.

CUNHA, M. F. **Planejamento Estratégico e de Marketing para uma Microempresa Projetista de Arquitetura**. 2018. Monografia (Pós-Graduação em Gestão de Projetos na Construção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <http://www.poli-integra.poli.usp.br/library/pdfs/5b8285106d004778cc70a2ce93aede21.pdf>

DA SILVA, J. T., DOS SANTOS, R.F., SANTOS, N.B. **Criando Valor com Serviços Compartilhados - Aplicação do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.

EASTMAN, C. et al. **Manual de BIM: um guia de modelagem da informação da construção para arquitetos, engenheiros, gerentes, construtores e incorporadores**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

FERNANDES, F. **Retomada econômica dá fôlego a imóveis**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2201200102.htm>. Acesso em 03 jun. 2018.

GANESAN, S. **Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships**. Journal of Marketing – nº 58, 1-19. 1994.

GARLET, N. **Manual de Planos de Comunicação**. Disponível em: https://politicadecomunicacao.ifsc.edu.br/files/2013/03/IFSC_manual_planos_comunicacao_maio_2016.pdf. Acesso em 08 mai. 2019.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard**. São Paulo: Elsevier. 1997.

KIM, W.C., MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2015.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEÃO, J. **O boom da construção civil**. Disponível em:

http://diariodocomercio.com.br/noticia.php?tit=o_boom_da_construcao_civil&id=124619 . Acesso em 27 jun. 2018.

MALVEZZI, S. **O Envolvimento no Trabalho**. Revista Marketing Industrial- Nº 67, 26 a 33. São Paulo, 2016.

MELHADO, S.; SOUZA, F. **A Importância do Sistema de Informação para a Gestão das Empresas de Projeto**. Disponível em: www.revistas.usp.br/gestaodeprojetos/article/download/50930/55012/ . São Paulo. 2008.

MELHADO, S.; et al. **Manual de Escopo de Serviços para Coordenação de Projetos - Industria Imobiliária**. São Paulo: SECOVI-SP, 2015.

MOREIRA, J.C. **É mais caro porque é mais barato**. Revista Marketing Industrial – Nº 21, 6-13. São Paulo, 2003.

MOREIRA, J.C. **Marketing Business To Business - Como Competir em Mercados Organizacionais**. Revista Marketing Industrial – Nº 30. São Paulo, 2006.

MOREIRA, J.C. **As 7 Estações do Valor Percebido**. Revista Marketing Industrial – Nº 50, 6-15. São Paulo, 2010.

MORGAN, R.; HUNT, S. **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing**. Journal of Marketing - Vol. 58 - 20-38. 1994.

NASCIMENTO, M.M. **As Métricas do Relacionamento no B2B**. Revista Marketing Industrial - Nº 65, 44-48. São Paulo, 2010.

NIVEN, P.R. **Balanced Scorecard step-by-step**. Nova York: John Wiley & Sons, 2002.

PMI. **Guia PMBOK – Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Saraiva. 2017.

RIBEIRO, M.C. **Produtividade na Constelação de Valor**. Revista Marketing Industrial – Nº 65, 74-75. São Paulo, 2014.

RIO, D. Construção civil cresce 63% de 2007 a 2011, diz IBGE. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/06/1302941-construcao-civil-cresce-63-de-2007-a-2011-diz-ibge.shtml>. Acesso em 29 jul. 2018.

SANTANA, C.S. **Ferramentas de Comunicação**. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/ferramentas-de-comunicacao/61906/> . Acesso em 12 out. 2018.

SANTOS, N.R. **Confiança: o combustível ecológico dos relacionamentos empresariais**. Revista Marketing Industrial - Nº 35, 18-24. São Paulo, 2006.

SOUZA, C.R. **Comunicação no marketing industrial: Novos pontos de Vista**. Revista Marketing Industrial - Nº 67, 16-23. São Paulo, 2016.

UOL ECONOMIA, R. **Economia brasileira cresce 7,5% em 2010, maior alta em 24 anos**. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2011/03/03/economia-brasileira-tem-maior-crescimento-desde-1986.htm> . Acesso em 29 jul. 2018.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ESCOLA POLITÉCNICA. **Diretrizes para Apresentação de Dissertações e**

Teses. 4.ed. São Paulo, 2013. Disponível em:

<<http://www.poli.usp.br/images/stories/media/download/bibliotecas/DiretrizesTesesDissertacoes.pdf>> Acesso em: 5 de março de 2017.

CHANG, D. S. W. **Gestão do processo de projeto industrial: estudo de caso de uma empresa projetista**. 2018. Monografia – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

CUNHA, M. F. **Planejamento estratégico e de marketing para uma microempresa projetista de arquitetura**. 2018. Monografia – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

DOUGLAS, C. **Gestão de Pessoas: como as empresas agem agora**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-depessoas-como-as-empresas-agem-agora/69263/>>. Acesso 14 set 2018

KOCK, N. **Quadro equilibrado de indicadores de desempenho para a gestão estratégica empresarial. Aplicação a uma Pequena Empresa da Área de Serviço Público de Energia Elétrica**. 2002. Mestrado em Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

LIMONGI-FRANÇA, Ana. et al. **As pessoas na organização**. 13ª Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de serviços**. 5ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

RAMOS, R. N. **Gestão de projetos simplificada para empresas de arquitetura e engenharia**. 2018. Monografia – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

NOGUEIRA, J. F. *et al.* **Gestão estratégica de serviços: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008. 228 p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. 15ª edição revista. São Paulo: Atlas, 2001. 303 p.

PADILHA, Ênio. **Marketing para Engenharia, Arquitetura e Agronomia**. v. 1. 8. ed. Balneário Camboriú: EPPE Editora, 2012. 176 p.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 35ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

RICHTER, José. **A gestão de recursos humanos em empresas construtoras envolvidas na implantação de sistemas de gestão da qualidade**. 2003. 142 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SECOVI. **Manual de escopo de projetos e serviços de arquitetura e urbanismo**. 2. ed. 2011. Disponível em: <<http://www.manuaisdeescopo.com.br/Manual/Ver/1432>>. Acesso em 10 out. 2018

SOUZA, Flávia Rodrigues de. **Implementação de modelo de gestão para empresas de projeto de edifícios**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-20072009-145610/pt-br.php>>. Acesso em 29 set. 2016

_____. **Cenários prospectivos: O setor de construção no Brasil, de 2016 a 2018**:. São Paulo, 2016. 30 p. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/06c6fd6c070c9fc2128072f868de06cb/\\$File/7531.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/06c6fd6c070c9fc2128072f868de06cb/$File/7531.pdf)> Acesso em: 15 de agosto de 2018.