



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**LUCAS PEREIRA MIGUEL**

**DIAGNÓSTICOS DAS EMPRESAS DE TI:**

Assis  
2011

LUCAS PEREIRA MIGUEL

## **DIAGNÓSTICOS DAS EMPRESAS DE TI DE ASSIS**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior de Assis – IMESA e ao a Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientador: Osmar Aparecido Machado  
Área de Concentração: Gestão Estratégica; Gestão Tecnológica.

Assis  
2011

## FICHA CATALOGRÁFICA

MIGUEL, Lucas Pereira

DIAGNÓSTICOS DAS EMPRESAS DE TI DE ASSIS. Lucas Pereira Miguel.  
Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2011.  
73p.

Orientador: Osmar Aparecido Machado.

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Tecnologia da Informação. 2. Gerenciamento das Relações com o Cliente.  
3. Arranjo Produtivo Local

CDD:658

Biblioteca da FEMA

# DIAGNOSTICO DAS EMPRESAS DE TI:

LUCAS PEREIRA MIGUEL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Osmar Aparecido Machado

Analisador (1): Eduardo Augusto Vella Gonçalves

Assis  
2011

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus avós Iraci e João, aos meus pais Agnaldo e Adriana, a minha madrinha Carla e a todas as pessoas que direta ou indiretamente influenciaram o desenvolver deste.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela oportunidade de estar concluindo esta graduação. Agradeço ao meu pai Agnaldo, por ter acreditado em meu potencial e me motivado na busca da profissionalização dentro da área que mais aspirava. Agradeço também aos meus avós João e Iraci que sempre estiveram do meu lado e sempre me deram o apoio em tudo que precisei. A minha mãe Adriana que sempre esteve perto para me auxiliar no desenvolvimento deste trabalho. Agradeço aos meus amigos Juliano Souza, Eliana Pereira e Emanuelle Kopanyshyn que reciprocamente sentiram minha ausência, mas não deixaram de desejar meu sucesso. Agradeço a todos os professores que colaboraram com meu desenvolvimento da formação em especial ao Prof. Osmar pela paciência e tempo concedido no desenvolver deste trabalho.

“A vida é fruto da decisão de cada momento. Talvez seja por isso, que a idéia de plantio seja tão reveladora sobre a arte de viver.”.

Pe. Fábio de Mello  
(2010)

## RESUMO

O mercado de Tecnologia da Informação vem se desenvolvendo a passos largos. Tanto as empresas usuárias de Tecnologias como as fornecedoras vivem momentos de grande tensão no sentido de preparar-se continuamente para atender às demandas impostas pelo mercado e sobretudo por conta da globalização. O foco deste estudo está relacionado às empresas de Tecnologia da Informação, especialmente as que desenvolvem software. O objetivo é realizar uma pesquisa sobre o funcionamento destas empresas, a fim de identificar os principais aspectos quanto ao seu preparo para enfrentar as adversidades impostas, em um ambiente extremamente competitivo e de mão de obra altamente especializada. Para tanto foi elaborado um questionário e aplicado para as empresas de Tecnologia da Informação que compõe a APL – Arranjo Produtivo Local do Vale Paranapanema. Os resultados apontaram informações importantes para as organizações. Espera-se, por fim, que o estudo possa trazer contribuições para estas empresas, de forma que elas busquem sua profissionalização e superem os obstáculos que se apresentam atualmente.

**Palavras-chaves:** Tecnologia da Informação; Atendimento ao Cliente, Qualidade.

## ABSTRACT

The market for Information Technology is developing at a rapid pace. Both companies using technologies such as providers of live moments of great tension in order to prepare themselves continually to meet the demands imposed by the market and especially on account of globalization. The focus of this study is related to Information Technology companies, especially software developers. The objective is to conduct a research on the functioning of these companies in order to identify key issues regarding its preparedness to face the adversities imposed, in an extremely competitive and highly skilled workforce. For this purpose a questionnaire was developed and applied to the Information Technology companies that make up the APL - Local Productive Arrangement Paranapanema Valley. The results indicate important information for organizations. It is hoped, finally, that the study may yield insights into these companies so that they pursue their professional and overcome the obstacles that present themselves today.

**Keywords:** Information Technology, Customer Service, Quality.

## RESUMEN

El mercado de las Tecnologías de la Información se está desarrollando a un ritmo rápido. Tanto las empresas que utilizan tecnologías tales como los proveedores de vivir momentos de gran tensión con el fin de prepararse continuamente para satisfacer las exigencias impuestas por el mercado y, sobre todo a causa de la globalización. El objetivo de este estudio está relacionada con las empresas de Tecnología de la Información, especialmente a los desarrolladores de software. El objetivo es llevar a cabo una investigación sobre el funcionamiento de estas empresas con el fin de identificar las cuestiones clave con respecto a su preparación para enfrentar las adversidades impuestas, en una fuerza laboral altamente competitivo y altamente calificado. Para ello se desarrolló un cuestionario y se aplica a las empresas de tecnología de la información que conforman el APL - Arreglo Productivo Local del Valle de Paranapanema. Los resultados indican información importante para las organizaciones. Se espera, por fin, que el estudio puede dar pistas sobre estas empresas para que prosigan sus profesionales y superar los obstáculos que se presentan hoy.

**Palabras claves:** Tecnologías de la Información, Servicio al Cliente, Calidad.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Visão esquemática de um sistema de informação .....	24
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –Segmentos em que as empresas atendem .....	34
Gráfico 2 –Linguagens Utilizadas.....	34
Gráfico 3 –Quantidade e o nível de capacitação dos Colaboradores.....	35
Gráfico 4 –Colaboradores e suas funções .....	36

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
PROBLEMATIZAÇÃO .....	19
OBJETIVO GERAL.....	19
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
JUSTIFICATIVA.....	20
ESTRUTURA DO TRABALHO .....	21
<b>1. SISTEMAS E TECNOLOGIA</b> .....	<b>22</b>
1.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E SISTEMAS DA INFORMAÇÃO.....	22
<b>2. RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO COM O CLIENTE</b> .....	<b>25</b>
2.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM .....	25
2.1.1 Implementação de CRM.....	26
<b>3. DESCRIÇÃO DA AMOSTRA</b> .....	<b>28</b>
3.1 ARRANJO PRODUTIVO LOCAL - APL .....	28
3.1.1 Proposta de APL de TI em Assis.....	29
<b>4. APLICAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA</b> .....	<b>32</b>
4.1 DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	32
4.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS .....	33
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	38
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>39</b>
<b>GLOSSÁRIO</b> .....	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>41</b>

<b>REFERENCIAS ELETRÔNICAS .....</b>	<b>42</b>
<b>ANEXO 1 – ESCOPO DO PROJETO .....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXO 2 – MODELO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>54</b>

## INTRODUÇÃO

Impulsionados pelo crescimento da internet e, por conseguinte, por uma nova postura do consumidor mais atento às novidades e mais exigente, o mercado como um todo passou por importantes mudanças nas últimas décadas.

O concorrente está agora a um simples clique no mouse e pequenos detalhes podem definir a estabilidade ou falência de uma organização. Oferecer produtos e serviços de qualidade e bons preços já não são o suficiente para competir (Next Generation Center, CRM, Pág. 1). A aceitação do produto e serviços pelo Cliente, considerando o Plus agregado, definirá de qual empresa será a venda.

Infelizmente, as empresas de Tecnologia raramente tem a percepção de como seus produtos e serviços são aceitos pelos usuários/clientes. As grandes organizações possuem setores específicos que tratam desta questão, utilizando sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) e outros, capazes de identificar a satisfação de seus clientes quanto ao uso de seus produtos e, sobretudo, saber como a empresa está atendendo seus clientes nos serviços de pós-venda.

Sun Tzu, há 2500 anos, já desenvolvia estratégias no campo militar, que ainda hoje ecoam nas escolas de administração. Um dos principais pensamentos do autor, está em conhecer as próprias capacidades como um primeiro passo rumo ao sucesso. “Tornar-se invencível significa conhecer a ti mesmo; perceber a vulnerabilidade do inimigo significa conhecer os outros” (Sun Tzu, P.97). Atualmente não é diferente. Não há como uma empresa obter sucesso ao competir no mercado, sem saber onde e como ela está.

Neste sentido, este estudo objetiva levar as pequenas empresas de Tecnologia da Informação (TI) de pequeno porte, pertencentes a um pequeno Arranjo Produtivo Local (APL), a conhecer as próprias capacidades, por meio de uma pesquisa sobre como elas se percebem frente à seus clientes e concorrentes. Além disso, pretende incentivar quanto à importância de medidas estratégicas de desenvolvimento, o autoconhecimento, para a competição no mercado a nível global.

## PROBLEMATIZAÇÃO

As empresas de Tecnologia raramente tem a percepção de como seus produtos são aceitos pelos usuários/clientes. Grandes organizações possuem setores específicos que tratam desta questão, utilizando sistemas de específicos como CRM - *Customer Relationship Management* - e outros, capazes de identificar a satisfação de seus clientes quanto ao uso de seus produtos e, sobretudo, saber como a empresa está atendendo seus clientes nos serviços de pós-venda.

No cenário das organizações de pequeno porte, porém, por falta de recursos humanos e financeiros, elas trabalham às cegas, oferecendo produtos e serviços que nem sempre atendem às reais necessidades dos clientes, fato que se comprova pela grande rotatividade de sistemas em organizações deste porte.

Na região de Assis, 15 empresas de TI se organizaram em uma APL – Arranjo Produtivo Local - e buscam melhorar a qualidade de seus serviços. Assim, este trabalho pretende identificar, junto às Empresas da APL, como se processa o atendimento realizado pelas empresas.

## OBJETIVO GERAL

Elaborar um estudo e aplicado às empresas de Tecnologia da Informação que compõe a APL – Arranjo Produtivo Local do Vale Paranapanema. E através dos resultados, obter informações importantes que contribua com o desenvolvimento das organizações.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Buscar os conceitos relacionados ao tema como CRM, Arranjos Produtivos, Satisfação e Fidelização dos clientes.
- Desenvolver e aplicar uma pesquisa para investigar como se processa a relação cliente x fornecedor, sob a ótica do fornecedor de serviços de TI.
- Analisar os resultados obtidos na aplicação da pesquisa.
- Apresentar o resultado da pesquisa às empresas, individualmente.

## JUSTIFICATIVA

O que mantém viva uma organização primeiramente é o Cliente. É o Alfa e o Ômega de toda e qualquer empresa. Muito se fala sobre os colaboradores serem o coração das Empresas, mas, sem salário não há colaboradores. E sem lucro não há salários e sem clientes, não há lucro.

Qualquer peça da empresa pode ser substituída, seja um colaborador ou mecânica. Mas um cliente não. Atualmente empresas, seja de pequeno ou grande porte, perdem a oportunidade de crescer ou de explorar seu potencial de mercado por um relacionamento ruim com o Cliente.

As empresas que compõem a APL de Assis são conhecidas na região e buscam, por meio da organização do grupo, expandir seus negócios. Entretanto, um dos princípios básicos da administração é ter o entendimento de sua relação com os seus clientes. Neste sentido, este trabalho pretende identificar, junto às empresas do conglomerado produtivo, como se processa esta relação de fornecedor e consumidor, sendo produto destas empresas, a prestação de serviços na área de TI e Software, às vezes genéricos, outras desenvolvidas sobre medidas.

## ESTRUTURA DO TRABALHO

O estudo está organizado nos seguintes capítulos: 1 – Trata de aspectos relacionados à tecnologia da informação. O capítulo 2 trata do relacionamento da empresa com o cliente. O capítulo 3 Trata da descrição da amostra deste trabalho. O Capítulo 4 trata da aplicação dos instrumentos de pesquisa.

## 1. SISTEMAS E TECNOLOGIAS

As empresas que fazem parte do presente estudo atuam numa área de atividade relativamente nova quando comparada com as demais áreas do conhecimento. Além disso, as tecnologias evoluíram nos últimos 50 anos, numa velocidade impressionante, de forma que os conhecimentos nesta área se transformam quase que diariamente. Portanto, para melhor compreensão do desenvolvimento deste estudo, se faz necessário o entendimento de alguns conceitos, explicitados nas seções que se seguem.

### 1.1 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E SISTEMA DA INFORMAÇÃO

A Informação é um conjunto de dados organizados, constituindo uma mensagem sobre determinado fato ou evento. No cotidiano tem sentido de Comunicação/Conhecimento e tem um importante papel na sociedade contemporânea. A maioria dos indivíduos e organizações tratam a informação como um elemento natural, entretanto, desde a elaboração da Teoria da Informação, elaborada por Claude Shannon, em 1954, a informação deixou de ser um elemento comum. Ele é na realidade um recurso e deve ser tratado de tal forma.

Tal conceito ganhou maior proporção após a Segunda Guerra Mundial, com a disseminação global das redes de computadores (CAPURRO, 2007) O termo “Tecnologia” provém da palavra Arte, em grego Téchni, e do Grego Logia que significa “Palavra”. Filosoficamente, o termo Tecnologia da Informação (TI) rotula a arte do manuseio e organização das palavras e informação.

De um ponto de vista computacional, TI é uma visão ampla de um conjunto de sistemas de informação e seus recursos que possibilitam o trabalho com a informação. (Turban, 2004, pág. 40) Em muitos conceitos, a TI abrange a informática para fins de informação em Hardware e Software. Porém,

Com o advento da telemática (a união das telecomunicações à informática), esse conceito se amplificou e hoje tem papel estratégico em muitas empresas, pois inclui além da informática os componentes de hardware, Software, banco de dados e rede de computadores. (Caiçara Jr.,2008, Pág. 33)

“A interação destes recursos garantem uma efetividade no manuseio e organização, juntamente com a intervenção do recurso humano. Embora conceitualmente o componente humano não faça parte da TI, sem ele esta tecnologia não teria funcionalidade e utilidade” (Rezende, Pág. 33, 2005). Tal recurso organiza componentes da TI, alinhando-os em um Sistema da Informação (SI).

Assim como ao conceito de TI, existem diversos conceitos sobre Sistemas de Informação (SI), levando em consideração a ótica das mais diversas áreas que utilizam esses recursos. Destaca-se o conceito exposto por Rezende da SI como "Conjunto de partes [sistêmicas] que interagem entre si, integrando-se para atingir um objetivo ou resultado". (Rezende, 2005, Pg. 20) Rezende ainda descreve, por um ângulo mais aproximado da informática, o SI como um componente da TI e seus recursos integrados.

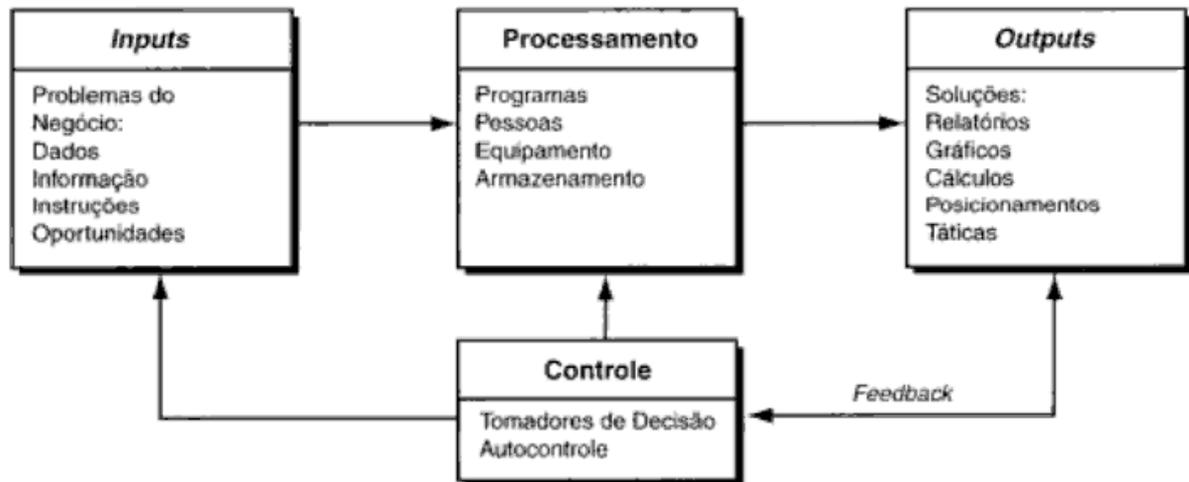
Mesmo que seja a maioria esmagadora, um Sistema de Informação não precisa ser necessariamente computadorizado. Como exemplo uma ficha médica de um paciente, uma vez que haja informações que determinem procedimentos a serem tomados ou evitados é considerado um SI.

Além disso, nem todo sistema de informação precisa ser formal

O sistema de informação pode ser formal ou informal. Os sistemas formais incluem procedimentos pré-definidos, entradas e saídas padronizadas e definições fixas. Por exemplo, o sistema de contabilidade de uma empresa é um sistema formal que processa transações financeiras. Os sistemas informais assumem diversas formas, que vão desde uma rede de focas do escritório até um grupo de amigos que troca correspondência eletronicamente (Turban, 2004, pág. 39).

Sistema de informação, como conceituado abaixo (Figura 1) utiliza etapas e procedimentos, cada um com sua peculiaridade e finalidade:

O Sistema de informação coleta, processa, armazena, analisa e dissemina informações com um determinado objetivo. Como qualquer outro sistema, o sistema da informação inclui: inputs (dados, instruções) e outputs (relatório, cálculos). Ele Processa os inputs e produz outputs, que são enviados para usuários ou para outros sistemas. (Turban, pág. 39, 2004)



Ambiente da Empresa: clientes, fornecedores, concorrentes, governo

Figura 1 - Visão esquemática de um sistema de informação

Fonte: TURBAN, pág. 39, 2004

Esta seção apresentou a Tecnologia da Informação e os sistemas da informação, que são os produtos das empresas da APL de TI.

Esta Reflexão é importante para contextualizar o trabalho ao ambiente de atuação das empresas.

## 2. RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

No objetivo de construir um relacionamento com o Cliente, é importante considerar a satisfação do cliente como consequência de um bom relacionamento. Porém, quando definir que um cliente está satisfeito? Segundo BOWERSON, COOPER e CLOSS (2006, P. P. 81) “Se as expectativas de um cliente em relação ao desempenho de um fornecedor são satisfeitas ou excedidas, o cliente estará satisfeito”.

Mas, não se pode confundir satisfação com fidelização, uma vez que a satisfação é somente uma parte do Caminho (MAZZA 2009, Pag. 53). RISSATO (2004, P. 37) afirma que fidelizar um cliente é ganhar seu coração. Quando a empresa ganha a mente do Cliente faz com que ele compre e quando ganha o coração, fideliza.

O que leva um cliente a ser fiel a determinada marca são uma série de fatores, desde financeiros, passando pela qualidade do produto, chegando a fatores psicológicos, como gosto pessoal, por exemplo.. Mas sem dúvida um dos fatores que podem auxiliar no aumento do grau de fidelização de um cliente com a empresa é o atendimento recebido. (MARTINS, 2007, P. 36)

A definição de Clientes usado neste projeto abrange desde o consumidor final até as empresas que adquirem seus produtos ou serviços.

### 2.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT - CRM

O Next Generation Center - site dedicado a cursos e estudos de Tecnologia à gestão, pertencente à Intel Corp. define o CRM como “um sistema integrado de gestão de interação com o cliente, constituído por um conjunto de procedimentos e de processos organizados e integrados”. (Next Generation Center, CRM, Pág. 1). Utiliza-se de subsistemas e recursos tecnológicos com a finalidade de “auxiliar as

organizações a conquistar possíveis clientes e a fidelizar os atuais”. (Next Generation Center, CRM, Pág. 1), gerenciando o relacionamento entre eles.

Para MAZZA, (Pág 221, 2009,) “Quando falamos de CRM, não podemos deixar de pensar em ferramentas tecnológicas e os famosos softwares de CRM”. Porém não se deve confundir Software de CRM com Sistema de CRM, ou mesmo CRM com tecnologia, por mais que utilize seus recursos. “Como a implementação de sistemas de CRM requer o emprego de tecnologias, o mercado, no primeiro momento, passou a interpretar o CRM como se fosse uma tecnologia”. (Next Generation Center, CRM, Pág. 2).

Atualmente, “muitas empresas estão buscando nas ferramentas tecnológicas a solução de todos seus problemas e, pior, só descobrem que não será bem assim, depois de tê-las comprado” (MAZZA, 2009, Pág. 142).

O CRM é uma estratégia que envolve pessoas, processos e também tecnologia, provocando mudanças nas estruturas dos recursos, na Cultura empresarial, processos internos e com os Clientes (SANTOS, 2005, P 113).

### 2.1.1 IMPLEMENTAÇÃO DE CRM

“A correta estratégia de gerenciamento da relação com o Cliente pressupõe uma integração de todos os departamentos da empresa para que todos vejam o cliente da mesma forma” (NEXT GENERATION CENTER, CRM, P. 8), tornando assim o atendimento exclusivo a cada cliente, tomando esta política a todos os clientes.

A implementação de um CRM requer grandes mudanças, para que estes departamentos consigam visualizar o cliente. MAZZA (2009, P. 138) faz uma analogia de empresa com orquestra, onde “cada departamento é um instrumento, com funções específicas na execução da música empresarial. E caso não sigam as partituras, o resultado é váia”. A cooperação mútua entre departamentos potencializa a efetividade do CRM.

Análises na estrutura e organograma da empresa poderão definir quais mudanças serão estrategicamente tomadas.

Implementar tecnologias de CRM sem fazer o redesenho dos processos internos da empresa e sem criar um modelo de relacionamento e de atendimento ao cliente poderá ser apenas um projeto de informatização do *Call center* ou da área de vendas, o que não conduzirá aos resultados esperados pela organização (Next Generation Center, CRM, Pág. 2).

Logo, quando o foco da organização torna-se o cliente, toda cultura organizacional deve ser medida e adequada para que a relação seja efetiva.

### 3. DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

O instrumento de pesquisa elaborado será aplicado para um grupo de empresas da região de Assis que compõem o Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação do Vale Paranapanema.

O conceito de APL é relativamente novo e se caracteriza como uma forma de organização de empresas de áreas de atividades comuns, geralmente de micro e pequeno porte. Os conceitos relativos à APL serão explorados na próxima seção.

#### 3.1 ARRANJO PRODUTIVO LOCAL - APL

De acordo com o Sebrae, existem 5,1 milhões de empresas no Brasil, onde 98% são micro e pequenas empresas (Sebrae – Estudos e Pesquisas). Apesar da importância das empresas de grande porte para a economia nacional, o interesse em propor alternativas para desenvolvimento de Empresas de pequenas empresas torna-se notável (SARQUIS, 2003, P.13).

O Arranjo Produtivo Local (APL) é uma alternativa para o desenvolvimento econômico, social e tecnológico de uma região, beneficiando uma gama de empresas nela acoplada.

Arranjos Produtivos Locais são aglomerações de empresas [...] que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, O que são APLs).

Os APLs atuam em torno de uma atividade principal, organizando-se por uma política interna local. Logo, com o decorrer dos dias a competição cada vez mais, deixa de ser individual e se torna coletiva.

O enfoque (do APL) abrange conjuntos de atores econômicos, políticos e sociais e suas interações, incluindo empresas produtoras de bens e serviços finais e fornecedores [...] de equipamentos e outros insumos, distribuidores e comercializadoras; trabalhadores e consumidores. (CASSIOLATO; Stallivieri; LASTRES 2008, P. 14)

A cooperação e integração das partes envolvidas no aglomerado beneficia na redução de custos com estoque, tecnologia, transporte, capacitação de mão e obra e muitos outros.

Os Principais impactos decorrentes das ações conjuntas adotadas pelas Pequenas Empresas do arranjo são [...] melhorias nas condições de comercialização, novas oportunidade de negocio, promoção de nome/marca no mercado nacional, e inserção no mercado externo. (CASSIOLATO; STALLIVIERI e LASTRES, 2008, P. 293),

### 3.1.1 PROPOSTA DA APL DE TI EM ASSIS

Os caminhos que levaram à organização do Arranjo Produtivo Local de Tecnologia do Vale Paranapanema transcorreu ao contrário do que geralmente ocorre com a maioria das APLs. Normalmente os motivadores de uma APL são os empresários de uma determinada área de atividade, que se reúnem para solucionar problemas comuns. A organização em APL tem uma série de características, como a cooperação mútua entre as empresas abrigadas.

Em Assis o Arranjo Produtivo Local de Tecnologia do Vale Paranapanema teve como motivadores um grupo de professores da FEMA – Fundação Educacional do Município de Assis, da área de Tecnologia, que visavam um meio de promover o desenvolvimento tecnológico da região e ao mesmo tempo ampliar o mercado de trabalho para alunos dos cursos de tecnologia da informação da instituição. Estes alunos após concluírem sua formação acabam, em sua maioria, migrando para

outras regiões a fim de encontrar novas oportunidades de trabalho. Esta evasão dos jovens formados para outros centros, acaba levando também os conhecimentos desenvolvidos na instituição, que acabam sendo pulverizados em outras localidades. Os resultados são a as escassas oportunidades de trabalho na região, na área de TI. Uma alternativa observada pelos professores foi provocar o desenvolvimento tecnológico da região.

Uma das primeiras ações do grupo foi uma visita à cidade de Londrina, onde existe uma APL, com um grupo bastante articulado de empresas na área de TI.

Em seguida, buscou-se parcerias com órgãos de fomento ao desenvolvimento regional e o SEBRAE aderiu prontamente à idéia, passando a ser junto com os professores da FEMA um dos articuladores do projeto.

Inicialmente os empresários da área, em Assis foram sendo contatados individualmente, até que em junho de 2009, houve uma primeira reunião, que contou com agentes do Sebrae, os professores da FEMA e 14 representantes de empresas de TI de Assis e região.

O grupo foi organizado e todos passaram a defender e promover o envolvimento de mais integrantes ao projeto. Uma diretoria foi composta a fim de melhor encaminhar as ações do grupo. Um foco estratégico foi proposto no sentido de:

- Expansão do mercado e fidelização de clientes com potencialidade.
- Motivação e qualificação contínua dos recursos humanos
- Aprimoramento do conhecimento gerencial
- Melhoramento da qualidade de produção

A próxima ação do grupo foi o desenvolvimento de uma Oficina de Participação, onde seria possível adquirir meios, á nível de conhecimento para melhorias relativas à ampliação do Mercado, Melhoria em Recursos Humanos e melhoria em Gestão e Produção de produtos de software. ( ver anexo 1).

A elaboração do projeto é realizada por meio de oficinas de Planejamento do SEBRAE. Nestas, foram adotadas como princípios do Planejamento Participativo as seguintes características:

- Todos são responsáveis pelo êxito do grupo;
- Não se respeita a hierarquia, "as idéias é que são respeitadas";
- Cada participante fala na sua vez e tenta ser breve e objetivo;
- Procurar conjuntamente por soluções de forma aberta e transparente;
- As conclusões, propostas e decisões representam um consenso;
- A condução do trabalho é feita pelo moderador; e
- Registro visual permanente das discussões.

Neste período de funcionamento da APL, houveram algumas mobilizações interessantes como viagens a feiras, trocas de experiências entre os participantes da APL. Entretanto, transcorrido quase dois anos do início do projeto, apenas 5 empresas continuam participando ativamente do grupo.

## 4. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Tendo visto a competitividade do mercado global, a exigência do consumidor e o potencial das empresas de pequeno porte da região de Assis, utilizando os conceitos já citados foi desenvolvido um questionário, com base em dados obtidos no Sebrae, para o desenvolvimento do instrumento de pesquisa que será utilizado no presente estudo.

### 4.1 DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento tem a finalidade de levantar informações a fim de conhecer um pouco mais das empresas envolvidas no Arranjo Produtivo Local e Tecnologia do Vale Paranapanema. Para tanto, foram observados fatores consideráveis para o segmento de mercado em que as empresas atuam, como linguagens de programação utilizadas, nível de capacitação dos colaboradores, o faturamento médio das empresas, a percepção da concorrência, quantidade de clientes, avaliação da satisfação de clientes, suportes oferecidos e planejamento, dentre outros.

O instrumento (ver Anexo 2) é composto de 16 questões, organizados em três partes:

O primeiro, com 6 questões, busca identificar as características da empresa e seus produtos, tais como o segmento dos Softwares, linguagens utilizadas, a quantidade e capacitação dos colaboradores, o faturamento mensal

O segundo visa, com 4 questões, buscar informações relativas aos clientes da empresa, como a quantidade, o percentual local, a avaliação da satisfação e meios de suporte e atendimento.

No terceiro e último, por meio de 6 questões, buscou identificar a conscientização dos empresários quanto a Estrutura e planejamento da Organização, questionando a

existência de um planejamento para atrair novos clientes até o final de 2011, quais os meios a empresa utiliza para atrair novos clientes, qual a pretensão do aumento da carteira de clientes, a existência de planejamento de metas, o diferencial em relação aos concorrentes e a exploração deste diferencial.

As questões são fechadas, com duas opções de respostas (sim/não), porém, questões de múltiplas escolhas, como os segmentos explorados foram disponibilizadas.

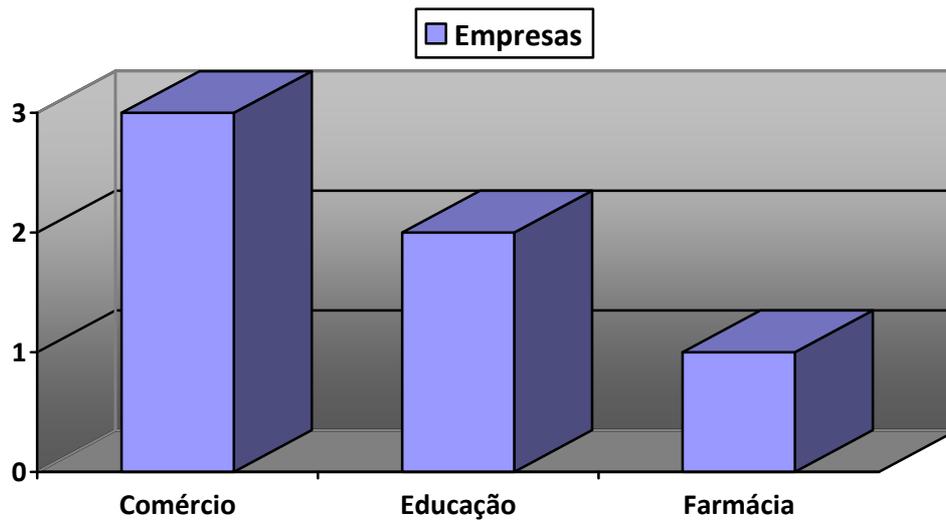
O instrumento foi entregue pessoalmente às empresas que aceitaram participar do estudo. Todas as empresas retornaram o instrumento preenchido.

## 4.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Posteriormente ao preenchimento foi realizada a devolução possibilitando as análises. As respostas em específico ou o nome das empresas entrevistadas não expostos, por solicitação das empresas. Desta forma, serão apresentados os resultados globais, a fim de atender aos objetivos deste estudo.

A questão 1 do instrumento buscou identificar quais os segmentos seus softwares abrangem.

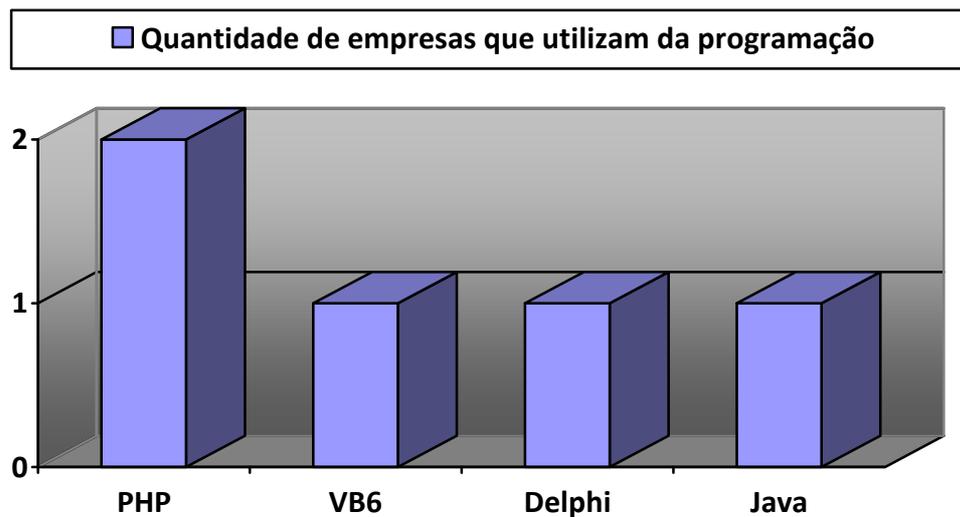
- Dentre os entrevistados, 3 empresas desenvolvem softwares para o Comércio, 2 para a Educação e 1 para o segmento Farmacêutico



**Gráfico 1 – Segmentos em que as empresas atendem**

A questão 2 do instrumento buscou identificar quais as linguagens utilizadas no desenvolvimento dos softwares das empresas.

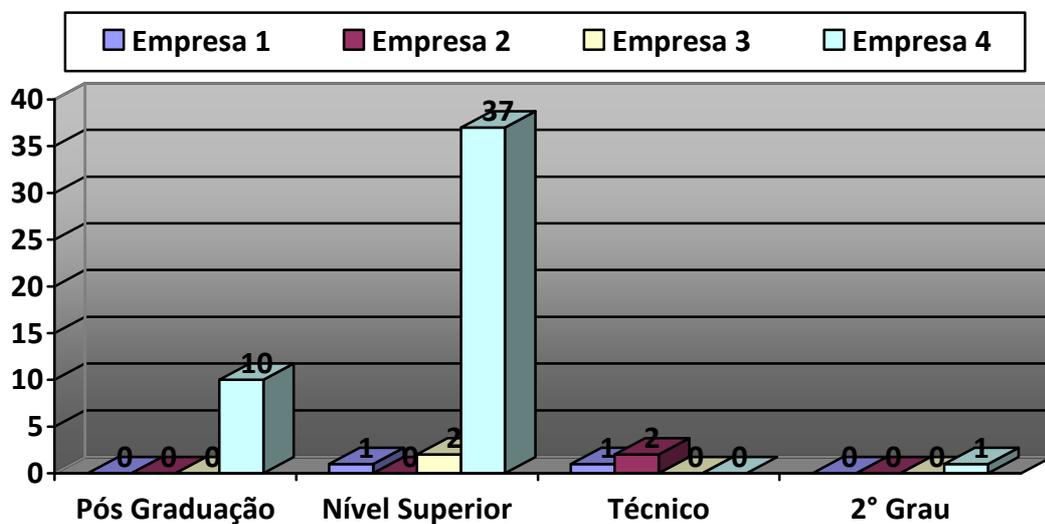
- Neste, 2 empresas afirmaram utilizar o PHP para compor seus softwares, 1 utiliza Visual Basic 6, 1 usa Delphi e 1 utiliza Java.
- Grande parte dos softwares produzidos compõem seus sistemas de plataformas flexíveis;



**Gráfico 2 – Linguagens Utilizadas**

A questão 3 buscou identificar o a quantidade e o nível de capacitação dos Colaboradores

- Neste, obteve-se que a empresa 1 é composta por 1 colaborador de nível superior e 1 de nível técnico. A empresa 2 é composta por 2 colaboradores de nível Técnico, a terceira é composta por 2 colaboradores de nível superior e a quarta e ultima empresa é composta por 10 colaboradores com Pós Graduação, 37 colaboradores de nível superior e 1 de segundo grau.

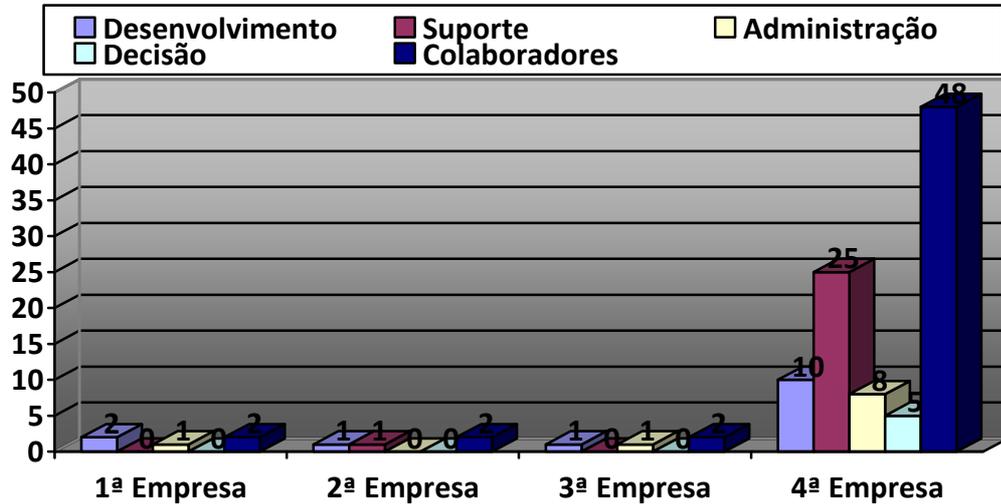


**Gráfico 3 – Quantidade e o nível de capacitação dos Colaboradores**

A questão 4 buscou identificar o a quantidade de colaboradores por função

- Foi observado que em algumas empresas, há colaboradores que são responsáveis por mais de uma função.
- Há funções que mesmo não descritas, foram consideradas pelos entrevistados como parte integrada de outra, como exemplo a Decisão pertencer ao Administrativo. De qualquer forma, foi considerado nesta a exatidão descrita nos questionários.
- Na empresa 1, de 2 colaboradores, há 2 com funções em Desenvolvimento e 1 com funções administrativas. Na empresa 2, de 2 colaboradores, há 1 com

funções em Desenvolvimento e 1 com funções administrativas. Na empresa 3, de 2 colaboradores, há 1 com funções em Desenvolvimento e 1 com funções administrativas. Na empresa 4, há 48 colaboradores, onde 10 trabalham no Desenvolvimento, 25 no suporte, 8 no administrativo e 5 nas decisões.



**Gráfico 4 – Colaboradores e suas funções**

A questão 5 buscou identificar o faturamento mensal destas empresas

- Uma das empresas afirmou obter entre 10 e 15 mil reais no faturamento mensal, outra entre 15 e 20 mil, outra acima de 50 mil, e uma optou por não responder.

A questão 6 buscou identificar se os principais concorrentes são da Região de Assis.

- Uma das empresas afirmou que sim, sua principal concorrente é da região. Três das empresas responderam que seus principais concorrente não são da Região.

A questão 7e 8 buscou identificar qual a quantidade de clientes destas empresas e qual o percentual de clientes são de Assis.

- 75% das empresas afirmaram possuir mais 50 clientes, considerando que uma das empresas optou pro não responder.
- 60% das empresas tem maior parte de seus clientes na cidade de Assis

A questão 9 buscou identificar se as empresas avaliam constantemente a satisfação de seus cliente.

- 75% das empresas afirmaram avaliar a satisfação de seus clientes.

A questão 10 buscou identificar quais os meios de suporte e atendimento utilizado com os clientes.

- 100% das empresas afirmaram utilizar o telefone e acessos remotos como meio de suporte e atendimento. 75% das empresas afirmaram utilizar também visitas técnicas e 50% afirmaram utilizar recursos de comunicação Online.

A questão 11 e 13 buscaram identificar se há um planejamento para adquirir novos clientes até o final do ano de 2011.

- 75% das empresas responderam que sim, metade espera aumentar em 20% e a outra metade em mais de 30%.

A questão 12 buscou identificar quais os meios utilizados para atrair estes clientes.

- Duas empresas optaram por utilizar recursos da internet, como propaganda WEB e WEB sites. Uma optou por visitas técnicas e outra optou por indicações.

A questão 14 buscou identificar se as empresas fazem um planejamento de metas.

- 3 das empresas afirmaram fazer um planejamento, onde duas fazer com foco a curto prazo e 1 com foco a médio prazo. 1 afirmou não fazer um planejamento,

As questões 15 e 16 buscaram identificar se as empresas tem um diferencial competitivo, que pode alavancar seus negócios em relação aos concorrentes e se de fato este diferencial está sendo explorado

- 100% das empresas afirmaram ter um diferencial e explorá-lo.

A descrição de empresa 1, 2, 3 e 4 são exemplificações para descrever os resultados obtidos. Não necessariamente a ordem das empresas em uma exemplificação corresponde a ordem de outra.

#### 4.3 ANALISANDO OS RESULTADOS.

Esperava-se que a maioria das empresas participasse deste estudo. Entretanto por diversas dificuldades, como demora na elaboração do instrumento e a localização dos responsáveis pelas empresas, apenas 4 aceitaram responder ao instrumento.

Os resultados demonstraram que algumas empresas ainda estão numa fase de concepção, com poucos clientes e pouca abrangência do produto principal. As empresas, em maior parte, estão utilizando plataformas flexíveis, que possibilitam fácil acesso ao sistema para manutenção ou atualização do Software, o que agrega valor ao produto. Todas afirmaram ter diferenciais competitivos em relação aos principais concorrentes, mas algumas não possuem estratégias de comercialização ou prospecção de como atrair novos clientes, tendo como única perspectiva o aumento da carteira de cliente. Há empresa que ainda cria estas perspectivas com base em indicações de clientes atuais. Alguns colaboradores executam diversas funções na organização, o que pode limitar a aprendizagem de função específica.

## CONCLUSÃO

Por meio do presente estudo foi possível observar um cenário fértil para empresas deste nicho de mercado. É nítido que a organização em APL pode realmente ser uma alternativa de capacitação das empresas, tornando-as mais competitivas.

Existe nestas empresas grande potencial. Seus sistemas são flexíveis, tornando-se mais fácil adaptação da estrutura e atualização em clientes. O que se realizado por consequencias de análises junto a clientes, pode reiniciar o ciclo de avaliação da satisfação. A maior parte das empresas tem como parte predominante clientes da cidade de Assis. Com planejamento estratégico efetivo, estás poderão se expandir rapidamente na região Medidas alternativas como propaganda da empresa em sites de uso contínuo do segmento, por exemplo, pode auxiliar na expansão da empresa.

Foi notado que as empresas possuem a disposição serviços do SEBRAE, porém pouco dos serviços disponibilizados por estas são utilizados.

O estudo pode ser utilizado para que as empresas possam se planejar melhor para crescer no mercado regional e fortalecer a APL.

## GLOSSÁRIO

APL = Arranjo Produtivo Local

CRM = *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com o Cliente)

ERP= *Enterprise Resource Planning* (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial)

SI = Sistema de Informação

TI = Tecnologia da Informação

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOWERSOX , Donald J; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos Porto Alegre**. 1. ed. Rio Grande do Sul: Editora Bookman, 2006.

CASSIOLATO, José Eduardo; LASTRES, Helena M. M.; STALLIVIERI, Fabio. **Arranjos Produtivos Locais: Uma Alternativa para o Desenvolvimento - Vol 2**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2008

JUNIOR, Cicero Caiçara. **Sistemas Integrados De Gestão ERP**. 3. ed. Curitiba: Editora IBPEX, 2008

MARTINS, Leandro. **Vendas & Atendimento**. 1. ed. São Paulo: Editora Digerati Books, 2007

MAZZA, Marcos Fabio. **CRM Sucessos e Insucessos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2009.

REZENDE, Denis Alcides. **Engenharia de Software e Sistemas de Informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2005

RISSATO, Marcelo **O Cliente por um Fio**. 1. ed. São Paulo: Editora Nobel, 2004.

SANTOS, José Duarte. **CRM Offline e Online**. Vila Nova de Gaia, Portugal: Editora Instituto Superior Politécnico Gaya, 2005.

SAQUIS, Aléssio Bessa. **Marketing para pequenas empresas: a indústria da confecção**. 1. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

SIQUEIRA, Marcelo Costa. **Gestão Estratégica da Informação**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2005

TURBAN, Efraim; WETHERBE, James C.; MCLEAN, Ephraim. **Tecnologia da Informação para Gestão**. 3. ed. Tradução de Renate Schinke. Porto Alegre: Editora Bookman, 2004.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. 9. ed. Tradução de Thomas Cleary, Euclides Luiz Calloni, Cleusa M. Wosgrau. São Paulo: Editora Pensamento, 2007

## REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

CAPURRO, Rafael; HJORLAND, Birger. **O Conceito de Informação**. Belo Horizonte, 2007. Disponível em < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-99362007000100012](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362007000100012)> Acesso em: 26 Jun. 2011.

SEBRAE. **Arranjos Produtivos locais**. Santa Catarina. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/produtos/default.asp?produto=1931>> Acesso em: 29 Mai. 2011.

SEBRAE. **Arranjos produtivos locais: um modelo produtivo inovador**. Sergipe. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/uf/sergipe/areas-de-atuacao/apl>> Acesso em: 29 Mai. 2011.

SEBRAE. **Estudos e Pesquisas**. São Paulo. Disponível em <<http://www.sp.sebrae.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosePesquisas/Paginas/EstudosePesquisas.aspx>> Acesso em: 12 Mai. 2011.

DESENVOLVIMENTO, Ministério do. **Indústria e Comercio Exterior. O que são APLs**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=300>> Acesso em: 24 Fev. 2011.

DESENVOLVIMENTO, Ministério do. **Indústria e Comercio Exterior. Política de Apoio ao desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais**. Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1289322946.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1289322946.pdf)> Acesso em: 24 Jan. 2011.

NEXT GENERATION CENTER **Curso de CRM**. Disponível em : <<http://www.nextgenerationcenter.com/courses.php?>> Acesso em: 02 Set. 2010.

## ANEXO 1

<b>‘ E S C O P O D O P R O J E T O</b>	
Versão 05-04-06	
<b>PROJETO</b>	Projeto de Desenvolvimento das Empresas de Tecnologia de Informação da Região de Assis SP.
<b>PÚBLICO ALVO</b>	Empresários de Tecnologia de Informação da Região de Assis SP.
<b>OBJETIVO GERAL</b>	Fortalecimento das empresas de Tecnologia de Informação de Assis e região, através da expansão de mercado, da melhoria da qualidade dos produtos e serviços, da motivação e qualificação dos profissionais, a fim de obter aumento do faturamento líquido.
<b>RESULTADOS</b>	<b>FINALÍSTICOS</b>
	<p><b>RF1</b> – Aumentar o faturamento líquido em 60% até setembro de 2011.</p> <p><b>Método de avaliação:</b>  <u>Indicador:</u> Receita – Despesas.  <u>Período a ser avaliado:</u> Anual.</p>
	<b>INTERMEDIÁRIOS</b>
	<p><b>RI1</b> – Aumentar o número de clientes em 50% até setembro de 2011.</p> <p><b>Método de avaliação:</b>  <u>Indicador:</u> diferença do número de clientes na carteira, em relação ao T0.  <u>Período a ser avaliado:</u> Anual.</p> <p><b>RI2</b> – Aumentar o mix de produtos e/ou serviços em 50% até setembro de 2011.</p> <p><b>Método de avaliação:</b>  <u>Indicador:</u> diferença do número de itens do catálogo, em relação ao T0.  <u>Período a ser avaliado:</u> Anual.</p>
	<b>FOCO ESTRATÉGICO</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expansão do mercado e fidelização de clientes com potencialidade;</li> <li>2. Motivação e qualificação contínua dos recursos humanos;</li> <li>3. Aprimoramento do conhecimento gerencial;</li> <li>4. Melhoramento da qualidade de produção;</li> </ol>
	<b>PREMISSAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidade de Internet superior a 95%/ mês.</li> </ol>

## A Ç Õ E S D O P R O J E T O

AÇÕES	<b>Mercado</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>(M1)</b> Identificar dificuldades administrativas dos clientes. Como: através de entrevista detalhada;</li> <li>- <b>(M2)</b> Criar logomarca;</li> <li>- <b>(M3)</b> Obter selo de qualidade. Como: através de empresa certificadora;</li> <li>- <b>(M4)</b> Identificar dificuldades dos funcionários dos clientes. Como: através de entrevista detalhada;</li> <li>- <b>(M5)</b> Criar portal do grupo;</li> <li>- <b>(M6)</b> Participar de feiras e eventos;</li> <li>- <b>(M7)</b> Divulgar as empresas de TI em mídias;</li> <li>- <b>(M8)</b> Organizar uma estrutura para as empresas trabalharem em conjunto (bolsa de negócios).</li> </ul>			
	<b>Recursos Humanos</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>(RH1)</b> Criar no portal canal de oferta e procura de especialistas;</li> <li>- <b>(RH2)</b> Criar políticas motivacionais para os funcionários;</li> <li>- <b>(RH3)</b> Viabilizar a atualização profissional. Como: identificando as necessidades de atualização profissional;</li> </ul>			
	<b>Gestão</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>(G1)</b> Obter conhecimento de gestão administrativa. Como: através de cursos ou palestras sobre contabilidade, financeiro, formação de preço, levantamento de custos e buscando assessoria;</li> <li>- <b>(G2)</b> Capacitar em técnicas de vendas; Como: fazendo cursos de vendas e buscando parceiros e revendedores;</li> <li>- <b>(G3)</b> Definir os custos das empresas; Como: elaborar o plano de contas e administrar o custo por projeto;</li> <li>- <b>(G4)</b> Obter conhecimento sobre as linhas de crédito. Como: pesquisar na web/ rede bancária</li> </ul>				
<b>Produção</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>(P1)</b> Implementar os padrões de desenvolvimento e suporte. Como: treinar em padrões de suporte e treinar em padrões de desenvolvimento.</li> </ul>				
AÇÕES PRIORIZADAS NA MATRIZ DE IMPACTO	1. M6 – 5 pontos 2. RH2 – 5 pontos 3. G2 – 5 pontos 4. M1 – 4 pontos	5. M3 – 4 pontos 6. M7 – 4 pontos 7. M8 – 4 pontos 8. RH3 – 4 pontos	9. P1 – 4 pontos 10. M5 – 2 pontos 11. G1 – 2 pontos 12. G3 – 2 pontos	13. M2 – 1 ponto 14. M4 – 1 ponto 15. RH1 – 1 ponto 16. G4 – 0 ponto

I N F O R M A Ç Õ E S   S O B R E   A   O P P		
DADOS GERAIS	Data: 28 e 29 de setembro de 2009	Horário: 14h00min às 22h00min H
	Local: FEMA Município: Assis ER: Marília	Moderadora: Mirna Rivera e Pascoal e-mail: mirnarp@uol.com.br Tel.: 14-9783.1158
OBJETIVO GERAL	Descreve a finalidade do projeto em sua totalidade, com concisão e precisão. Constitui-se no cerne de onde se quer chegar, alvo de todos os resultados finalísticos do projeto.	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> A elaboração do projeto será realizada por meio da Oficina de Planejamento do SEBRAE. Oficina pode ser definida como: local de trabalho, de aprendizado, de construção e de aprender fazendo.  Regras para a escrita do projeto: trabalho em grupo e idéias escritas, escrever com letra legível (forma), no máximo três linhas por ficha, apenas uma idéia por ficha e idéias claras e resumidas.
PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO	1. Todos são responsáveis pelo êxito do grupo 2. Não se respeita a hierarquia “as idéias é que são respeitadas” 3. Cada participante fala na sua vez e tenta ser breve e objetivo 4. Procurar conjuntamente por soluções de forma aberta e transparente 5. As conclusões, propostas e decisões representam um consenso 6. A condução do trabalho é feita pelo moderador 7. Registro visual permanente das discussões (filipetas) <i>Princípio básico da Oficina é o consenso, compromisso para ação e duro aprendizado</i>	
PROGRAMA DA OFICINA	1ª REUNIÃO – 8H	2ª REUNIÃO – 8H
	Apresentar o roteiro e a estrutura da oficina Apresentar o histórico do grupo Definir público alvo do projeto Definir os problemas do setor Determinar os focos estratégicos do projeto Definir os resultados finalísticos	Definir os resultados intermediários Definir ações para o projeto Elaborar a matriz de impacto das ações Definir as premissas do projeto Determinar o objetivo geral do projeto Definir o nome do projeto Construir a estrutura final da oficina

## A P L I C A Ç Ã O D A O P P

<b>PARTICIPANTES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cono</li> <li>2. Adriano</li> <li>3. Luiz Fernando</li> <li>4. Roberto</li> <li>5. Luis Fernando</li> <li>6. Begosso</li> <li>7. Philippe</li> <li>8. José Affonso</li> <li>9. José Luiz Garcia</li> <li>10. Osmar</li> <li>11. Cidinha</li> <li>12. Zanella</li> <li>13. Marcos</li> <li>14. Paulo</li> <li>15. Priscila</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Única Informática</li> <li>2. WEB 5</li> <li>3. WEB 5</li> <li>4. Omega Sistemas</li> <li>5. Infotec</li> <li>6. FEMA</li> <li>7. Atlanta Soft</li> <li>8. Webtal</li> <li>9. Incubadora de Empresas</li> <li>10. FEMA</li> <li>11. Webmanagers</li> <li>12. Assis Proc dados</li> <li>13. Focus</li> <li>14. Focus Sistemas</li> <li>15. SEBRAE</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerente comercial</li> <li>2. Analista de Sistemas/ sócio</li> <li>3. Web designer/ sócio</li> <li>4. Proprietário</li> <li>5. Proprietário</li> <li>6. Coordenador Informática</li> <li>7. Sócio Proprietário</li> <li>8. Consultor</li> <li>9. Gerente</li> <li>10. Professor</li> <li>11. Proprietária</li> <li>12. Sócio</li> <li>13. Sócio Proprietário</li> <li>14. Sócio Proprietário/ Analista de Sistemas</li> <li>15. Gestora</li> </ol>
<b>EXPECTATIVAS DO SETOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estruturação da APL</li> <li>2. Criar e iniciar um projeto</li> <li>3. Cooperação</li> <li>4. Definir objetivos</li> <li>5. Definir objetivos/ traçar planos</li> <li>6. Elaboração do Pólo tecnológico regional</li> <li>7. Organização inicial do APL</li> <li>8. Planejamento do projeto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Plano de ação</li> <li>10. Organização/ conhecimento/ metas</li> <li>11. Identificar necessidades, problemas e objetivos</li> <li>12. Ratificar planos</li> <li>13. Auxiliará na comunicação</li> <li>14. Dará um caminho a seguir</li> <li>15. Desenvolver novas maneiras de trabalho</li> <li>16. Aprender planejamento em grupo</li> </ol>	

## **PÚBLICO ALVO**

A) A quem o projeto deverá beneficiar? Quais grupos de pessoas, empresas, comunidades, instituições ou setores que serão atingidos pelos resultados do projeto?

B) Que abrangência deve ter o público-alvo para assegurar que a cadeia de ações e resultados se estabeleça?

C) Onde está localizado?

Público Alvo definido pelo grupo:

**Empresários de Tecnologia de Informação da Região de Assis SP.**

## **PROBLEMAS INTERNOS**

- Não sabemos vender;
- Dificuldade de reciclagem e atualização dos profissionais de TI;
- Dificuldade de retenção de funcionários;
- Desconhecimento de linhas de crédito;
- Falta de conhecimento fiscal e contábil;
- Falta de clientes de médio e grande porte;
- Falta divulgação de produtos e serviços;
- Dificuldade para levantar o custo de produção de software;
- Falta de padrões de desenvolvimento e suporte;
- Dificuldade de encontrar especialistas;
- Desvalorização dos serviços locais;
- Desconhecimento administrativo por parte do cliente;
- Falta de capacitação de funcionários dos clientes.

## **PROBLEMAS EXTERNOS**

- Dificuldade na concorrência com grandes empresas;
- Problemas de baixa qualidade da internet (instabilidade, etc);
- Falta mão de obra qualificada na área técnica e comercial;
- Falta de incentivos fiscais municipais;
- Falta de cultura organizacional dos clientes.

## **PROBLEMA CENTRAL**

- Falta de dinheiro

**- para +****Mercado**

- Conhecimento administrativo por parte do cliente;
- Valorização dos serviços locais;
- Funcionários dos clientes capacitados;
- Carteira de clientes de médio e grande porte;
- Divulgação de produtos e serviços.

**Recursos Humanos**

- Facilidade de encontrar especialistas;
- Facilidade de retenção de funcionários;
- Facilidade de reciclagem e atualização dos profissionais de TI.

**Gestão**

- Conhecimento fiscal e contábil;
- Sabemos vender;
- Facilidade de calcular custo de produção de software;
- Conhecimento de linhas de crédito.

**Produção**

- Padronização de desenvolvimento e suporte.

**FOCO ESTRATÉGICO**

Primeira aproximação o escopo do projeto orientado para resultados

Indica os fatores-chave

Demandas relevantes (sociais ou empresariais);

Condições de mercado;

Potencialidades;

Dificuldades;

Pontos de estrangulamento ou desafios da competitividade

Escolha das estratégias que superarão os estrangulamentos e ajudarão a aproveitar as potencialidades no sentido de alcançar os resultados almejados

Focos Estratégicos definidos pelo grupo:

1. **Expansão do mercado e fidelização de clientes com potencialidade;**
2. **Motivação e qualificação contínua dos recursos humanos;**
3. **Aprimoramento do conhecimento gerencial;**
4. **Melhoramento da qualidade de produção;**

### **OBJETIVO GERAL**

Finalidade do projeto em sua totalidade, com sua concisão e precisão.

As perguntas a serem respondidas com esta formulação são:

- O que se quer agregar com esse projeto ao público alvo?
- Que transformação se pretende alcançar na situação do público-alvo ao final do projeto?
- Quais as mudanças a serem alcançadas na situação do público-alvo ao final do projeto?

Objetivo Geral definido pelo grupo:

**Fortalecimento das empresas de TI de Assis e região, através da expansão de mercado, da melhoria da qualidade dos produtos e serviços, da motivação e qualificação dos profissionais, a fim de obter aumento do faturamento líquido.**

### **RESULTADO FINALÍSTICO**

Transformação que deve ser produzida no público-alvo ou junto a ele com a execução do projeto, compreendendo a situação almejada, seu indicador, meta, prazo de consecução, método de avaliação e respectivos prazos de medição.

Representam o desdobramento do objetivo geral e dimensionam transformações reais na realidade do público-alvo produzidas com a execução do projeto.

Resultados Finalísticos definidos pelo grupo:

**RF1 – Aumentar o faturamento líquido em 60% até setembro de 2011.**

#### **Método de avaliação:**

Indicador: Receita – Despesas.

Período a ser avaliado: Anual.

## **RESULTADO INTERMEDIÁRIO**

Efeitos decorrentes da realização de conjunto de ações do projeto que constituem para o alcance dos resultados finalísticos, compreendendo a situação almejada, seu indicador, meta, prazo de consecução, método de avaliação e respectivos prazos de medição.

Resultados Intermediários definidos pelo grupo:

**RI1** – Aumentar o número de clientes em 50% até setembro de 2011.

**Método de avaliação:**

Indicador: diferença do número de clientes na carteira, em relação ao T0.

Período a ser avaliado: Anual.

**RI2** – Aumentar o mix de produtos e/ou serviços em 50% até setembro de 2011.

**Método de avaliação:**

Indicador: diferença do número de itens do catálogo, em relação ao T0.

Período a ser avaliado: Anual.

Os resultados finalísticos e intermediários determinam o conjunto de ações que devem ser executadas para compor o projeto. Os resultados devem ser estabelecidos em conjunto com os representantes do público-alvo e demais parceiros.

## **AÇÕES**

Iniciativas específicas que devem ser executadas para, em conjunto, produzir os resultados *finalísticos e intermediários*, especificando-se metas, prazos, marcos críticos, recursos envolvidos e responsáveis por sua viabilização financeira e execução.

As ações foram definidas foram divididas pelo grupo em:

**Mercado**

- **(M1)** Identificar dificuldades administrativas dos clientes. Como: através de entrevista detalhada;
- **(M2)** Criar logomarca;
- **(M3)** Obter selo de qualidade. Como: através de empresa certificadora;
- **(M4)** Identificar dificuldades dos funcionários dos clientes. Como: através de entrevista detalhada;
- **(M5)** Criar portal do grupo;
- **(M6)** Participar de feiras e eventos;
- **(M7)** Divulgar as empresas de TI em mídias;
- **(M8)** Organizar uma estrutura para as empresas trabalharem em conjunto (bolsa de negócios).

**Recursos Humanos**

- **(RH1)** Criar no portal canal de oferta e procura de especialistas;
- **(RH2)** Criar políticas motivacionais para os funcionários;
- **(RH3)** Viabilizar a atualização profissional. Como: identificando as necessidades de atualização profissional;

**Gestão**

- **(G1)** Obter conhecimento de gestão administrativa. Como: através de cursos ou palestras sobre contabilidade, financeiro, formação de preço, levantamento de custos e buscando assessoria;
- **(G2)** Capacitar em técnicas de vendas; Como: fazendo cursos de vendas e buscando parceiros e revendedores;
- **(G3)** Definir os custos das empresas; Como: elaborar o plano de contas e administrar o custo por projeto;
- **(G4)** Obter conhecimento sobre as linhas de crédito. Como: pesquisar na web/ rede bancária

**Produção**

- **(P1)** Implementar os padrões de desenvolvimento e suporte. Como: treinar em padrões de suporte e treinar em padrões de desenvolvimento.

## **MATRIZ DE IMPACTO DAS AÇÕES**

As ações geram produtos que, em conjunto, contribuem para a consecução dos resultados intermediários e finalísticos. Além de seus efeitos gerais, os produtos das ações associam-se de modo mais intensos a determinados resultados intermediários e finalísticos.

Devem ser incluídas no projeto as ações necessárias e suficientes para ao alcance dos resultados, selecionadas com o auxílio da Matriz de Correlação entre Ações e Resultados.

Na elaboração da matriz são atribuídos pesos às ações, segundo sua contribuição para o alcance de cada resultado, a saber:

**2 = FORTE**

**1 = MODERADA**

**0 = FRACA**

*Análise correta da tabela: Qual o efeito da ação 1 para os resultados finalísticos e intermediários.*

AÇÕES	RESULTADOS			
	TOTAL	RF1	RI1	RI2
M1	4	1	1	2
M2	1	0	1	0
M3	4	2	2	0
M4	1	0	0	1
M5	2	1	1	0
M6	5	2	2	1
M7	4	2	2	0
M8	4	2	2	0
RH1	1	0	0	1
RH2	5	2	2	1
RH3	4	1	1	2
G1	2	1	1	0
G2	5	2	2	1
G3	2	2	0	0
G4	0	0	0	0
P1	4	2	1	1

Os Resultados mais fortes definiram os principais pontos de trabalho:

## **PREMISSAS para direcionamento dos resultados**

Hipóteses adotadas quanto à evolução de fatores externos ao projeto e não controláveis, principalmente alterações no mercado, que podem acarretar riscos ao alcance dos resultados almejados.

Fatores ou variáveis do macro ambiente: dizem respeito ao ambiente externo geral, isto é, fatores macroeconômicos, sociais, políticos, institucionais ou ambientais, fora do alcance de influência do projeto, que podem impactar o projeto.

A definição das premissas é parte essencial da análise e do gerenciamento de riscos do projeto. Trata-se de um exercício de reflexão sobre aspectos do ambiente macro ou micro que podem afetar o alcance das metas estabelecidas para cada resultado. Deve-se ter o cuidado de considerar a singularidade do projeto, os fatores econômicos, sociais, políticos, institucionais ou ambientais, não controláveis, que possam afetar o mercado, a produção, a produtividade, a logística, o meio-ambiente, evitando a simples repetição de premissas genéricas adotadas em outros projetos.

A adequada definição das premissas para dimensionamento dos resultados é essencial para a condução, avaliação e monitoramento do projeto, pois caso alguns fatores não controlados ultrapassem os limites pré-definidos, podem ocorrer sérias distorções em relação ao cumprimento dos resultados pretendidos.

Também é preciso ter o cuidado de não considerar as premissas “justificativas” para o não alcance dos resultados. É papel do gerente do projeto monitorar a evolução real desses fatores e diligenciar para que as medidas corretivas necessárias sejam adotadas e mantenham o projeto em rota adequada à obtenção dos resultados.

PREMISSAS definidas pelo grupo:

### **1. Disponibilidade de Internet superior a 95%/mês.**

NOME DO PROJETO definido pelo grupo:

**Projeto de Desenvolvimento das Empresas de Tecnologia de Informação da Região de Assis SP.**

## ANEXO 2

**Diagnóstico das Empresas de TI de Assis e Região**

Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

Responsável: \_\_\_\_\_

**A- Empresa**

1- Quais os segmentos que a empresa atende?

- |                                      |                                    |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Comércio    | <input type="checkbox"/> Indústria |
| <input type="checkbox"/> Agricultura | <input type="checkbox"/> Mercado   |
| <input type="checkbox"/> Pecuária    | <input type="checkbox"/> Farmácia  |
| <input type="checkbox"/> Educação    |                                    |

2- Linguagens utilizadas na empresa:

- |                                       |                                   |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Delphi       | <input type="checkbox"/> ASP      |
| <input type="checkbox"/> VB.Net       | <input type="checkbox"/> PHP      |
| <input type="checkbox"/> Cobol        | <input type="checkbox"/> Clipper  |
| <input type="checkbox"/> Java         | <input type="checkbox"/> Dataflex |
| <input type="checkbox"/> Outras _____ |                                   |

3- Nível de capacitação dos Colaboradores (Quantidade)

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Superior | <input type="checkbox"/> Pós Graduação |
| <input type="checkbox"/> 2º Grau  | <input type="checkbox"/> Técnico       |

4- Qual a quantidade de Colaboradores?

- |                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| ____ Desenvolvimento | ____ Administrativo |
| ____ Suporte         | ____ Decisão        |

5- Faturamento médio mensal de sua empresa

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Até R\$5.000,00          | <input type="checkbox"/> de 20.000,00 a 30.000,00 |
| <input type="checkbox"/> de 5.000,00 a 10.000,00  | <input type="checkbox"/> de 30.000,00 a 40.000,00 |
| <input type="checkbox"/> de 10.000,00 a 15.000,00 | <input type="checkbox"/> de 40.000,00 a 50.000,00 |
| <input type="checkbox"/> de 15.000,00 a 20.000,00 | <input type="checkbox"/> Acima de 50.000,00.      |
| <input type="checkbox"/> Acima de 20.000,00       |   |

6- Seus principais concorrentes são da Região de Assis?

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
|------------------------------|------------------------------|

