



**CASSIANO MUINIKI**

**PROPOSTA PARA ANÁLISE DE VIABILIDADE NA  
FUSÃO DE EMPRESAS DE TI UTILIZANDO AS MELHORES  
PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS -  
GERENCIAMENTO DE PROJETO E AS BARREIRAS  
IMPOSTAS PELA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Denise Margareth O. Basgal**

**Orientadora**

**CURITIBA-PR**

**2014**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso “GERENCIAMENTO DE PROJETO E AS BARREIRAS IMPOSTAS PELA CULTURA ORGANIZACIONAL” elaborado por Cassiano Muiniki e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação lato sensu MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 29 de Janeiro de 2014

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Cassiano Muiniki, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP2-12-Curitiba (2/2012), do programa FGV management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 28/03/2012 a 22/11/2013, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “GERENCIAMENTO DE PROJETO E AS BARREIRAS IMPOSTAS PELA CULTURA ORGANIZACIONAL”, é autêntico e original.

**CURITIBA, 29 DE JANEIRO DE 2014**

---

**CASSIANO MUINIKI**

## **DEDICATÓRIA**

Dedicamos esta pesquisa a todos os nossos familiares e amigos, que são a razão da nossa persistência na busca constante de conhecimentos.

## RESUMO

A criação de um novo negócio seja ele qual for, torna fundamental e quase que obrigatória o desenvolvimento de um estudo de viabilidade, para possibilitar o empreendedor de fazer uma análise do investimento inicial, do prazo para o retorno desse investimento, dos riscos inerentes a esse novo negócio, deixam a situação mais segura, próxima da realidade e facilitam bastante à decisão de se seguir em frente ou não.

Esta análise torna-se ainda mais importante, quando se trata de fusão de empresas do ramo de TI, uma vez que os estudos irão envolver informações das empresas envolvidas e nem sempre é fácil consolidá-las.

Dentro desse contexto o presente trabalho consiste em apresentar o resultado do estudo de viabilidade abrangendo as principais áreas do gerenciamento de projetos, e propor uma forma mais objetiva e clara para analisar casos de fusões entre empresas de TI.

Para auxiliar no estudo será apresentado um estudo de caso de uma nova empresa na área de TI, na região dos campos gerais que é justamente fruto de uma fusão entre duas empresas dessa mesma região.

**Palavras Chave:** negócio, viabilidade, fusão, AHP .

## ABSTRACT

The creation of a new business whatever it is, becomes fundamental and almost mandatory to develop a feasibility study to enable the entrepreneur to make an analysis of the initial investment,

the deadline for the return of this investment, the risks inherent in this new business, turns the situation safer, closer to reality and facilitate a lot the decision to go ahead or not.

This analysis becomes even more important, When it is a merging of the IT industry once the studies will involve information of the companies involved and it is not always easy to consolidate those information.

Within this context the present work is to present the results of the feasibility study covering the main areas of project management, and propose a more objective and clear way to analyze cases of mergers between IT corporations.

To aid in this work, a case from a new IT company in Campos Gerais will be presented that is precisely the result of a merging of two companies in the same region.

**Key Words:** business, feasibility, merger, AHP.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos, primeiramente, a Deus, que nos possibilitou realizar este trabalho. A todos os professores que contribuíram para o nosso enriquecimento cultural ao longo desses anos de especialização.

Em especial ao Coordenador Acadêmico, Sr. Edmarson Bacelar Mota e a Orientadora do Projeto, Sra. Denise Margareth O. Basgal, pelo apoio, conversas e discussões no processo de elaboração deste trabalho de conclusão de curso, que compartilhou parte da sua sabedoria, conduzindo o trabalho de maneira firme, porém amiga, deixando uma contribuição extremamente importante e positiva.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	10
1.1.	OBJETIVO GERAL .....	11
1.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
2.	CONCEITUAÇÃO .....	12
2.1.	GESTÃO DE PESSOAS .....	12
2.1.1.	A Importância das Pessoas nas Organizações .....	12
2.1.2.	Planejamento de Recursos Humanos .....	14
2.2.	FUSÃO, INCORPORAÇÃO E CISÃO .....	14
2.3.	GESTÃO DE MUDANÇAS.....	15
2.4.	ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS.....	17
2.5.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	18
2.5.1.	Modelo das Cinco Forças de Porter .....	19
2.5.1.1.	Compradores .....	20
2.5.1.2.	Fornecedores .....	20
2.5.1.3.	Concorrentes Existentes.....	20
2.5.1.4.	Novos concorrentes.....	21
2.5.1.5.	Produtos ou Serviços Substitutos.....	21
2.5.2.	Análise SWOT .....	22
2.5.3.	Matriz GUT.....	24
2.6.	RISCOS.....	25
2.7.	MARKETING.....	27
2.8.	ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA .....	29
2.8.1.	Indicadores Econômicos e Financeiros.....	30
2.8.1.1.	Taxa Interna de Retorno (TIR) .....	30
2.8.1.2.	Payback Simples e Descontado.....	31
2.8.1.3.	Valor Presente Líquido (VPL) .....	32
2.8.1.4.	Índice de Lucratividade (IL) .....	32
2.9.	PLANO DE NEGÓCIO .....	33
2.10.	PLANO FINANCEIRO .....	34
3.	METODOLOGIA .....	35
3.1.	CENÁRIO .....	35
3.2.	O CASE – FUSÃO .....	36
3.3.	PLANO DE NEGÓCIO .....	37



4.	ANÁLISE DO PROJETO.....	39
4.1.	VIABILIDADE TÉCNICA .....	39
4.2.	VIABILIDADE FINANCEIRA/COMERCIAL.....	39
4.3.	ESTRATÉGIA DE EMPRESAS .....	41
4.3.1	As Cinco Forças de Porter .....	42
4.3.2	Análise de SWOT .....	42
4.3.3	Análise de Marketing .....	44
4.3.4	Consolidação e Priorização das Estratégias .....	44
4.4.	ANÁLISE DE RISCOS .....	46
4.5.	ESTRUTURA DE OPERAÇÃO, COMUNICAÇÃO E POLÍTICA DE RH .....	51
4.6.	GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	53
4.7.	MUDANÇA E GESTÃO DA MUDANÇA .....	56
4.8.	ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA.....	56
4.8.1	Investimento Inicial .....	57
4.8.2	Fluxo de Caixa e Resultado do Exercício .....	57
4.8.3	Apresentação dos Indicadores de Viabilidade Econômica e Financeira.....	59
4.9.	BENEFÍCIOS DA NOVA EMPRESA (PRIOTTO&BRANCO) .....	59
4.10.	VANTAGEM COMPETITIVA.....	60
4.11.	RESULTADOS.....	61
4.11.1.	Consolidação Analytic Hierarchy Process (AHP) .....	63
5.	PROPOSTA .....	66
5.1.	FLUXOGRAMA DA FORMA PROPOSTA.....	66
5.2.	ANÁLISE DE VIABILIDADE .....	67
5.3.	ESTRATÉGIAS.....	67
5.4.	CINCO FORÇAS DE PORTER.....	67
5.5.	ANÁLISE SOWT .....	68
5.6.	ANÁLISE DE MARKETING .....	70
5.7.	CONSOLIDAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	71
5.8.	RISCOS.....	72
5.9.	GESTÃO DE PESSOAS .....	73
5.10.	MUDANÇA E GESTÃO DA MUDANÇA .....	74
6.	CONSOLIDAÇÃO E PRIORIZAÇÃO.....	74
7.	CONCLUSÃO .....	76
8.	REFERÊNCIAS.....	78
9.	ANEXO I.....	81

## 1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais com a economia cada vez mais globalizada, podemos perceber claramente, cada vez mais, uma forte tendência mundial no sentido de concentração das atividades produtivas e de serviços em torno de poucos grupos econômicos. Esta tendência fundamenta-se principalmente na concorrência cada vez mais acirrada entre as empresas e a busca constante pela otimização de processos, redução de custos, ganho de desempenho, entre outras, para ter como consequência os produtos no mercado com menor custo unitário, podendo assim agregar o maior valor possível maximizando os lucros.

Dentro deste quadro, isto é, um cenário de competição bastante intrincada, com uma necessidade paulatina, das empresas se tornarem cada vez mais competitivas, seja para poder abarcar uma fatia mais significativa do mercado ou para não ser engolida pela concorrência, a realidade nos coloca diante de fatos que representam saídas e estratégias criadas pelos entes econômicos no afã de aumentar sua competitividade.

Dentre estas estratégias econômicas, avultam-se a fusão, a cisão e a incorporação de empresas, principalmente daquelas de maior poderio econômico.

Em termos gerais, pode-se dizer que estas formas de reorganização societária (fusão, incorporação e cisão) ainda se dão, majoritariamente, com o intuito eminentemente econômico, isto é, visam atender aos interesses mercadológicos específicos dos entes econômicos que almejam se fundir, incorporar-se ou cindir-se. Nesta toada, pode-se afirmar que o que leva uma empresa a reorganizar-se societariamente é, por exemplo, a perspectiva de a empresa incorporadora ingressar em um determinado nicho do mercado que está sob o domínio da empresa incorporada, ou, ainda, o caso de duas ou mais empresas se unirem em uma só a fim de se tornarem mais fortes frente à concorrência ou para trocarem tecnologias úteis às duas empresas.

No contexto deste trabalho temos uma região em grande expansão econômica e com isto despertou o interesse de grandes empresas em aumentar o seu *Market Share* neste local, para isto buscam a fusão ou incorporação de empresas menores e que já estão instaladas possuindo o conhecimento do mercado local.

## 1.1. OBJETIVO GERAL

Demonstrar como as técnicas de gerenciamento de projetos podem ser úteis nos processos de aquisições, incorporações, mas principalmente na fusão de empresas, no tocante a viabilidade ou não do negócio.

## 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Cada *stakeholder* tem uma percepção de valor ímpar e necessidades muitas vezes diferenciadas, por isso um novo projeto que visa atendê-las, deve ter sua viabilidade analisada englobando todas as variáveis possíveis, possibilitando assim a verificação do grau de atendimento ao que foi solicitado.

A análise em conjunto dos vários estudos de viabilidade traz uma informação mais precisa e completa sobre o cenário estudado, facilitando as decisões do solicitante das informações.

Essa análise se torna mais complexa, quando falamos da fusão de empresas na área de tecnologia da informação, este trabalho visa apresentar o estudo de viabilidade técnica, comercial e econômico-financeira abrangendo as principais áreas de gerenciamento de projeto na fusão de empresas aqui chamadas pelos nomes fictícios de Consultoria Branco e Consultoria Priotto da região dos campos gerais formando assim a empresa denominada Consultoria Priotto&Branco.

O estudo consiste em apresentar indicadores técnicos, econômicos, financeiros e comerciais dessa junção. Para o desenvolvimento deste trabalho, foram utilizadas literaturas técnicas de boas práticas.

## **2. CONCEITUAÇÃO**

### **2.1.GESTÃO DE PESSOAS**

A gestão de pessoas não é só mais um departamento da empresa. Segundo Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos como a estrutura organizacional adotada, a cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis não menos importantes.

A Gestão de Pessoas deve tratar os funcionários como parceiros da empresa, assim como trata os fornecedores, os acionistas, os clientes entre outros. Os empregados tem um papel fundamental para a empresa, pois são eles que contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização.

A Gestão de Pessoas não fica limitada apenas ao processo de recrutamento e seleção de pessoas nem tão somente ao treinamento de funcionário, o processo vai muito, além disso, e procurando entender a raízes de cada situação.

#### **2.1.1.A Importância das Pessoas nas Organizações**

Qual a importância para as organizações em ter líderes, preparados para liderar pessoas. Liderança é uma das maiores competência nos dias de hoje, pessoas com visão, habilidades de relacionamento, boa comunicação, capacidade de influenciar e motivar pessoas, ajuda na formação de novos líderes, hoje podemos dizer que é um dos maiores patrimônios das organizações.

As instituições não funcionam sozinhas, os cargos que fazem parte do plano de carreira não tem vida própria. Equipes, empresas, corporações ou governos são resultados do trabalho de um grupo de pessoas. Empresas não têm sucesso, pessoas sim. Pessoas são importantes nas corporações, nas empresas, no governo ou em qualquer outra instituição. Robert W.

Woodruff, ex-diretor executivo da Coca-Cola diz, “são as pessoas e suas reações que fazem as empresas serem bem-sucedidas ou quebrar”.

No mundo globalizado muito se fala em diferencial competitivo, neste processo existem vários fatores que influenciam, dentre os quais podemos citar: a tecnologia, os orçamentos milionários, as metodologias de desenvolvimento de novos projetos, novos métodos de gerenciamento, entre outros. Tudo isto são alguns dos fatores essenciais para o diferencial competitivo e o crescimento de qualquer organização, mas só farão diferença aqueles que investirem no desenvolvimento de pessoas, com equipes de alto desempenho, formando líderes capazes de criar ambientes ideais que façam com que as pessoas deem o melhor de si e expressem o que há de melhor como potencial. Quando uma organização passa por dificuldade não se troca o nome da empresa ou as suas instalações, trocam as pessoas, procuram um novo gerente um novo CEO, ou seja, uma nova liderança. Fazendo uma analogia com futebol, podemos perceber que quando a seleção brasileira de futebol não corresponde às expectativas a CBF procura um novo técnico, ai se percebe a importância das pessoas dentro das organizações. Quando elas são motivadas a usar o que têm de melhor de si as qualidades individuais aparecem.

O papel do líder dentro das organizações é extremamente importante, líder com uma liderança afirmadora, que sejam os melhores “animadores de torcida” das pessoas, seus melhores incentivadores! Devem ser capazes de dizer-lhes: “Vocês podem voar! Eu os ajudo” e não ficar esperando que cometam um erro para repreendê-las.

No mundo globalizado a diferença será feita pelas pessoas que compõem o DNA das organizações, indivíduos com capacidade de comunicação, espírito de equipe, liderança, percepção da relação custo-benefício e foco em resultados. Gente que tenha iniciativa, vontade de assumir riscos e agilidade na adaptação a novas situações, através do comprometimento, motivação, disciplina a busca constante de conhecimento e da habilidade no relacionamento pessoal. E quanto mais as pessoas assumirem esses papéis mais fortes se tornarão as organizações.

### **2.1.2. Planejamento de Recursos Humanos**

O Planejamento de Recursos Humanos é importante para a empresa, pois é através de leque conseguimos prever as necessidades futuras de mão de obra e conseqüentemente a realização de recrutamento e seleção de candidatos, além de estabelecer metas e objetivos a serem alcançados na área de RH.

O Planejamento de RH estará agregado ao planejamento estratégico da empresa, assim como o planejamento financeiro, o planejamento de marketing e outras áreas. Podemos definir o Planejamento de RH como o processo de gestão que identifica as necessidades de recursos humanos na empresa e conseqüentemente realiza o desenvolvimento de programas, políticas e sistemas que satisfaçam essas necessidades.

## **2.2. FUSÃO, INCORPORAÇÃO E CISÃO**

Com o intuito de consolidar o seu segmento, aumentar sua participação ou até mesmo entrar em novos mercados, as empresas recorrem a operações de fusões, incorporações e cisões de empresas, buscando a sua vantagem competitiva conforme determina sua estratégia.

Diferente do conceito apresentado por alguns autores norte-americanos, a Lei federal 6404/76 define:

Incorporação: “[...] é a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações” (Artigo 227, Lei 6404/76), ou seja, a empresa adquirente, adquire o total dos ativos e passivos da empresa que foi adquirida, mantendo a sua identidade.

Fusão: “[...] é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações” (Artigo 228, Lei 6404/76), ou seja as duas empresas deixarão de existir para formar uma nova.

Cisão: “[...] é a operação pela qual a companhia transfere parcelas do seu patrimônio para uma ou mais sociedades, constituídas para esse fim ou já existentes, extinguindo-se a

companhia cindida, se houver versão de todo o seu patrimônio, ou dividindo-se o seu capital, se parcial a versão” (Artigo 229, Lei 6404/76).

As motivações para as transações acima descritas são inúmeras. Wasserstein (2000), classifica em 5 forças elementares que motivam tais operações. São elas:

- Natureza política: quando o ambiente se torna propício através de uma desregulamentação;
- Tecnologia: com o surgimento de novas tecnologias, surgem também novos mercados que se a empresa, que o deseja, não adquirisse uma outra não teria a capacidade de entrar neste mercado com a velocidade e expertise necessária;
- Redefinição de fronteiras industriais: com a mudança dos mercados para outras regiões, estas mudanças alavancam investimentos e a motivação para o crescimento das empresas;
- Liderança e estilo expansionista: é a busca pela expansão dos negócios da empresa sem esquecer o planejamento e a liderança de pessoas, que pode ser exemplificada pela liderança de Jack Welch, ex-CEO da General Electric.
- Modelo mental de que o tamanho é uma variável crítica para o sucesso: empresas acreditam que quanto maior a empresa, mais próspera ela será, com isso empresas aumentam seu Market share.

A escolha errada de parceiros para o novo futuro da empresa pode comprometer o sucesso da transação. Muitas empresas fazem suas operações com base no que a concorrência está fazendo ou simplesmente por impulso e não com bases em estratégias, análises dos históricos econômicos financeiros, informações consistentes, padrões culturais, entre outros.

### **2.3. GESTÃO DE MUDANÇAS**

No nível mais básico, mudança é um movimento de um estado presente (como as coisas são feitas hoje), através de uma transição, para um estado futuro (como as coisas serão feitas). Mudanças ocorrem a todo o momento, entorno de nós; em casa, no nosso bairro, no trabalho. A mudança pode ter motivação interna ou externa. Mas, em todos os casos, a natureza fundamental de uma mudança é um movimento de um estado presente, através de uma transição, para um estado futuro.



Figura 01-- Fases da Mudança

Fonte: Dos Autores (2014)

A Gestão da Mudança é necessária porque mudanças organizacionais – de um estado organizacional presente para um estado organizacional futuro - inevitavelmente impacta em como as pessoas (colaboradores) executam suas tarefas.

- Os novos processos serão executados por alguém;
- O novo sistema integrado será acessado por alguém;
- Colaboradores na nova empresa fundida terão de trabalhar de forma diferente;
- O novo produto irá impactar em como algum colaborador trabalha.

Enquanto Mudança é como se movimentar para o estado futuro, Gestão da Mudança é como suportar, ajudar os diferentes colaboradores que serão impactados pela mudança, através de suas próprias transições – de seus próprios estados presentes para seus próprios estados futuros, que foram criados pelo projeto.

Em muitos casos, no início de uma nova mudança, tanto o executivo quanto o funcionário não são instruídos sobre como gerir essa transição. Os executivos querem que a mudança ocorra agora, os funcionários estão simplesmente trabalhando. São os gerentes de projetos, os consultores ou membros da equipe de projeto que, inicialmente, aprendem sobre a necessidade de gestão da mudança. Eles são os primeiros a perceberem as duas dimensões da gestão de mudanças: a perspectiva de cima para baixo dos gerentes e a perspectiva de baixo para cima dos funcionários.

Alguns colaboradores irão rapidamente adotar a mudança, outros serão relutantes. Alguns ficarão felizes, outros ficarão chateados. Alguns mudarão rapidamente, outros talvez levem mais tempo, e talvez haja um grupo que não aceitará a mudança. A Gestão da Mudança deve prover os processos, ferramentas e princípios para suportar as transições individuais precipitadas por um estado futuro organizacional.

A questão fundamental aqui é que o sucesso de um projeto é definido e depende dos colaboradores adotarem as mudanças, então Gestão da Mudança é uma ferramenta essencial para a entrega de resultados que garantam o sucesso desejado do projeto.



## 2.4. ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS

Estratégia é um termo utilizado há muito tempo, citações datadas de 450 a.C., porém antes utilizada em guerras e no cenário militar. Evoluídas deste contexto, passaram a criar um conjunto de ações, conteúdo e conceitos que dia a dia estão dominando o meio empresarial.

THOMPSON JR. e STRICKLAND III (2000, p.1) definem estratégia como:

Conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa. Consiste basicamente no planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

De um modo geral as definições de estratégias trazem conceitos que buscam criar para as empresas um diferencial competitivo tornando as diferentes das demais frente a grande concorrência. O principal foco da estratégia no âmbito empresarial é saber o que será feito, de que maneira, quais recursos serão utilizados para tirar maior proveito das oportunidades e minimizar os efeitos ameaçadores aos objetivos da organização.

“Estratégia se trata de um plano da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (WRIGHT et al, 2000, p. 24).

Segundo Porter (1986, p.49) as empresas devem definir sua estratégia genérica, para superar seus concorrentes, que são voltadas para custo, diferenciação e foco.

A estratégia de custo tem como objetivo fazer com que o seu custo seja o menor entre a concorrência.

Quando uma empresa opta pela estratégia de diferenciação, a mesma deve buscar ofertar um produto que possua um diferencial se comparado ao restante dos oferecidos no mercado. Essa estratégia segundo Porter (1986), oferece a empresa uma defesa contra as forças do ambiente e permite que várias empresas obtenham sucesso, porém cada uma com atributos distintos entre os concorrentes.

A estratégia de foco se baseia no atendimento das necessidades de um mercado específico, por exemplo, um nicho específico de clientes, uma determinada linha de produtos, ou uma região delimitada. Dentro desse mercado delineado, de acordo com Porter (1986), o alvo pode ser atendido com uma posição de baixo custo ou diferenciação, mesmo que não seja possível manter a posição frente ao mercado como um todo.

## 2.5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Estratégia para gerar resultados precisa ser planejada, e depende das mudanças do ambiente onde a empresa esta inserida.

Planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias para a organização que busca tomar as melhores decisões que envolvem riscos, para alcançar os objetivos de curto, médio e longo prazo os quais afetam a duração, sustentabilidade ou a visibilidade da empresa no mercado. Este processo visa também analisar sistematicamente os pontos fortes e fracos da empresa e das ameaças e oportunidades do meio ambiente.

Planejamento estratégico está ligado a implicações futuras geradas pelas decisões tomadas no presente, que buscam alcançar os objetivos previamente definidos.

O processo do planejamento estratégico é composto pelos seguintes passos:

- Declaração de missão: Representação da razão de ser da empresa delimitando o seu ambiente de atuação;
- Visão de Negócios: Define o estado futuro que a organização busca;
- Diagnóstico estratégico externo: Busca prever oportunidades e ameaças para consolidação da visão, missão e demais objetivos da empresa. As estratégias nesse passo são baseadas nas cinco forças de Porter;
- Diagnóstico estratégico interno – Define a situação da organização relacionando as forças e fraquezas internas;
- Fatores chaves de sucesso – Processo de evidenciar questões críticas para a organização. Pontos que são advindos da análise através do modelo SWOT;
- Sistemas de planejamento estratégico – Etapa em que as estratégias são desenhadas e definido o plano operacional para a sua implementação e controle;
- Definição dos objetivos – Define os objetivos e classifica os pela importância, prioridade ou urgência;
- Análise dos *Stakeholders*– Definir as partes interessadas e o que elas esperam da organização, com a finalidade de atender de modo equalizado todos os diferentes envolvidos;

- Formalização do Plano – Processo de implementação das estratégias através de programas e projetos específicos;
- Auditoria de desempenho e resultados – Processo de revisão das estratégias e seus resultados.

O planejamento estratégico deve ser elaborado da forma mais objetiva possível, utilizando a capacidade real desse processo, visando aproveitar as oportunidades do mercado ou os possíveis riscos.

### **2.5.1. Modelo das Cinco Forças de Porter**

O modelo das Cinco Forças de Porter é uma ferramenta que auxilia as empresas a definirem suas estratégias levando em consideração o ambiente interno bem como o externo ao negócio, o que leva a entender o ambiente competitivo e traçar estratégias para se obter vantagem no mercado.

Este modelo busca explicar os fatores que influenciam o mercado e que afetam o seu comportamento, realçando os pontos fortes e pontos fracos mais relevantes da organização, posicionando a empresa em determinado setor, direcionando as áreas onde uma mudança estratégica tenha maior retorno e identificando os pontos onde há tendência mais significativa no setor para oportunidades ou ameaças.

Para analisar o posicionamento de uma determinada empresa no setor, Porter (1990), se baseia nas abordagens de:

- Clientes;
- Fornecedores;
- Concorrentes existentes;
- Novos concorrentes ou novos entrantes;
- Produtos ou serviços substitutos;

A análise das ameaças relacionadas às Cinco Forças de Porter possibilita compreender a complexidade e os fatores críticos dos concorrentes internos e externos, dessa forma é possível criar estratégias que neutralizam tais ameaças ao desempenho da organização.

Sabendo da importância de desenvolver estratégias competitivas e eficazes, então cada uma dessas forças deve ser analisada com o maior nível de detalhamento possível e em concordância com a complexidade da estrutura organizacional.

#### **2.5.1.1. Compradores**

Esta força pode ser descrita como capacidade de barganha dos clientes frente às empresas do setor. O poder de decisão está sobre os atributos dos produtos, como por exemplo: preço e qualidade. Assim os clientes tem relativo poder quando há um grande volume de compras, os produtos são padronizados sem uma diferenciação considerável, o próprio comprador tem a possibilidade de fabricar o produto de forma financeiramente viável entre outras situações.

#### **2.5.1.2. Fornecedores**

Semelhante ao poder de barganha dos clientes, mas como foco no fornecimento de insumos e serviços à empresa. Os fornecedores possuem poder de barganha quando há poucas empresas fornecedoras, os produtos são exclusivos, a empresa não é representativa no faturamento por exemplo.

#### **2.5.1.3. Concorrentes Existentes**

Dentre as cinco forças, Serra et al (2004, p.107) afirmam que “a rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a mais significativa”. Esta força está relacionada aos concorrentes diretos que vendam o mesmo produto ou serviço.

A pressão competitiva entre os concorrentes é mais elevada, por exemplo, quando:

- O número de concorrentes com poder semelhante é elevado;

- Possibilidade de mudar de fornecedor a baixos custos;
- Produtos pouco diferenciados;
- Baixo crescimento da indústria;

#### **2.5.1.4. Novos concorrentes**

A entrada de novos concorrente no mercado pode ter efeito negativo para os concorrentes instalados, o que aumenta o nível de rivalidade entre eles. A entrada no mercado depende das barreiras de entrada e retaliação por parte das empresas já instaladas.

Algumas barreiras a serem analisadas são:

- Economia de escala;
- Canais de distribuição;
- Necessidade de Capital;
- Curva de experiência;
- Imagem da Marca;

#### **2.5.1.5. Produtos ou Serviços Substitutos**

Os produtos ou serviços substitutos são aqueles que são produtos de formas diferentes, mas que atendem a mesma necessidade, por exemplo, uma cirurgia de correção ao invés do uso de óculos.

As ameaças de produtos ou serviços substitutos são a principal variável que define preço no mercado e ativa a concorrência. A concorrência passa a se diferenciar nos segmentos, antes mercados concorriam com mercados, com a entrada de substitutos mercados podem concorrer com farmácias ou lojas de conveniências por exemplo.

As ameaças que os substitutos oferecem, são quando as necessidades atendidas por uma determinada oferta da concorrência existente passam a ser atendidas por outro produto de maneira diferente.

Os substitutos devem ser observados com atenção especial, no mínimo, quando:

- Tem melhor relação custo/benefício;
- Custo mínimo de substituição;
- Qualidade do produto;
- Melhor e mais tecnologia embarcada;

### 2.5.2. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta simples para fazer análises de cenário e posicionar ou verificar a posição estratégica de uma organização no ambiente em questão. Seus resultados são utilizados como base para o planejamento estratégico de uma empresa.

O termo SWOT é a junção das iniciais das palavras do idioma inglês, Strengths (Força), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) (DAYCHOUW, 2007).

A análise é dividida em Ambiente Interno e Externo, conforme tabela abaixo.

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	<b>STRENGTHS</b> Pontos Fortes	Vantagens que a organização possui em relação a suas concorrentes
	<b>WEAKNESSES</b> Pontos Fracos	Desvantagens que a organização possui em relação a suas concorrentes
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>OPPORTUNITIES</b> Oportunidades	Aspectos positivos da organização que podem fazer diferença e criar vantagem competitiva se aproveitadas
	<b>THREATS</b> Ameaças	Aspectos negativos da organização que podem comprometer a vantagem competitiva da organização se não trabalhadas ou eliminados

Tabela 01 – Fatores Internos e Externos

Na análise do ambiente interno, que pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, quando percebidos pontos fortes, deve-se ressaltar ao máximo e quando for percebido um ponto fraco

o mesmo deve ser controlado com o intuito de minimizar ou eliminar o seu efeito (DAYCHOUW, 2007).

De forma diferente, no ambiente externo, que está fora do alcance das ações da empresa, não é possível controlar o comportamento, porém a organização deve ficar atenta para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

<b>SWOT</b>	<b>AJUDA</b> (Na conquista de objetivos)	<b>ATRAPALHA</b> (Na conquista de objetivos)
<b>AMBIENTE INTERNO</b> (Atributos da Organização)	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b> (Atributos do Ambiente)	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>

Tabela 02 – Modelo Esquemático da Análise SWOT

Correlacionando os ambientes internos e externos é possível as seguintes situações para desenvolvimento da estratégia:

- Oportunidades X Pontos Fortes = Alavanca. A organização utiliza pontos fortes internos para tomar vantagens sobre as oportunidades externas.
- Oportunidades X Pontos Fracos = Restrição. A organização deve melhorar seus pontos fracos tomando vantagem nas oportunidades externas.
- Ameaças X Pontos Fortes = Defesa. Utiliza os pontos fortes da organização para combater e amenizar as ameaças.
- Ameaças X Pontos Fracos = Problema. As ameaças tornam a organização vulnerável, obrigando a buscar soluções para o caos em ascensão.

De uma maneira simples, a análise SWOT ajuda de maneira importante a formular as estratégias, confrontando as variáveis internas e externas o que facilita a visualização do cenário em geral e ajuda na geração e alinhamento das estratégias.

### 2.5.3. Matriz GUT

A matriz GUT é uma ferramenta para analisar as atividades de maneira a priorizá-las. A priorização é de grande importância frente aos recursos escassos atualmente e a necessidade de focar esforços nas atividades que realmente agregam valor e trazem o retorno esperado a organização.

A matriz recebe este nome por levar as iniciais das áreas analisadas, que são: Gravidade, Tendência e Urgência.

- Gravidade: Está relacionado à grandeza do impacto que o problema oferece.
- Urgência: Está relacionada ao tempo que a empresa tem para resolver o problema.
- Tendência: Está relacionada ao potencial de crescimento ou recuo do problema.

Para cada atividade ou problema levantado é dada uma pontuação de 1 a 5 para cada dimensão da matriz. Após a pontuação os índices são multiplicados ( $G \times U \times T$ ) e obtendo um índice geral do problema. Através do valor obtido da multiplicação é possível a classificação final, tendo os de maior pontuação prioridade de implementação ou resolução se comparado aos demais.

Abaixo segue a tabela GUT com a pontuação e sua classificação:

<b>MATRIZ GUT</b>				
<b>PONTOS</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>GxUxT</b>
	<b>Gravidade</b> Consequências se nada for feito	<b>Urgência</b> Prazo para tomada de decisão	<b>Tendência</b> Proporção do problema no futuro	
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato.	5x5x5 <b>125</b>
4	Muito Graves	Com alguma urgência	Vai piorar em curto prazo	4x4x4 <b>64</b>
3	Graves	O mais cedo	Vai piorar em médio prazo	3x3x3 <b>27</b>



2	Poucos Graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar em longo prazo	2x2x2 8
1	Sem Gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar ou pode até melhorar	1x1x1 1

Tabela 03 – Tabela GUT

Abaixo segue exemplo de aplicação da matriz GUT:

<b>MATRIZ GUT</b>					
<b>Processo:</b> Processo de Compras					
<b>Problemas</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>GxUxT</b>	<b>Prioridade</b>
Atraso na Liberação de Créditos	4	4	4	64	1
Baixo interesse dos fornecedores nas licitações	4	4	3	48	2
Atraso na liberação de recursos financeiros	4	4	2	32	3
Especificações imprecisas	4	3	1	12	4

Tabela 04 – Exemplo Matriz GUT

## 2.6. RISCOS

Risco é algo que está ligado diretamente ao futuro, e o próprio, é repleto de incertezas, dúvidas e previsões.

Projetos tem um início e um término como citado anteriormente e no início é feito todo o planejamento de como decorrerão as atividades as quais são baseadas em estimativas. Cada empreendimento é único, em cada um se encontram pessoas diferentes, momentos econômicos diferentes, fornecedores diferentes, condições climáticas variadas, tudo isso impacta no planejamento dos projetos que podem levar ao sucesso ou mesmo para o fracasso total. Estes são alguns dos riscos que um projeto esta sujeito durante seu ciclo de vida.

Quando do planejamento de um projeto, nem sempre o gerente de projetos possui todas as informações, o que faz com que se tenha que trabalhar com hipóteses, que carregam diferentes níveis de incertezas e probabilidade de virem a ocorrer.

Com o intuito de minimizar, mitigar, transferir ou ainda eliminar os impactos destes riscos é necessário identifica-los e traçar um plano para que se possa controla-los, é nisso que consiste o gerenciamento de riscos (Salles Jr. Et al, 2010, p. 25).

Segundo o PMBOK (2008, p. 226):

Gerenciamento de riscos é o processo de identificação, análise, desenvolvimento de respostas e monitoramento dos riscos em projetos, com o objetivo de diminuir a probabilidade e o impacto de eventos negativos e de aumentar a probabilidade e o impacto de eventos positivos.

Os processos de gerenciamento de riscos são descritos abaixo:

**Planejar o gerenciamento dos riscos** – é o processo que define como serão conduzidas as atividades de gerenciamento de riscos;

**Identificar os riscos** – identificação e documentação dos riscos que podem afetar o projeto;

**Realizar a análise qualitativa dos riscos** – Processo de priorização dos riscos avaliando sua probabilidade de ocorrência e impacto que poderá causar;

**Realizar análise quantitativa dos riscos** – Processo de quantificação dos riscos listados, trazendo-os para uma unidade financeira para facilitar a análise.

**Planejar resposta aos riscos** – Processo de elaboração de um plano de ação que visa potencializar as oportunidades e reduzir as ameaças.

**Monitorar e controlar os riscos** – Processo de implementação e avaliação da eficácia do plano de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados e identificação de novos riscos;

Mesmo com as incertezas presentes em um projeto, se identificar os riscos e oportunidades contidos em cada uma através dos processos de gerenciamento de riscos, a probabilidade de sucesso de um projeto se torna muito elevada o que o conduz ao sucesso.

## 2.7. MARKETING

Marketing é uma das áreas de conhecimento mais estudada e analisada no mundo corporativo; portanto, suas técnicas e ferramentas devem ser consideradas e aplicadas no ambiente de gerenciamento de projetos.

Embora a palavra “marketing” normalmente evoque publicidade, estratégias de vendas, propaganda e autopromoção, esta disciplina e suas atividades estão presentes em todos os aspectos da vida, como economia, política, social ou relacionada a relações pessoais.

Podemos definir MARKETING como o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam necessidade e desejos individuais e organizacionais.

Marketing tem como objetivo tornar a venda supérflua. A meta é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou serviço disponível. (DRUCKER, 2001)

Assim, de um ponto de vista moderno, o conceito de *marketing* extrapola as necessidades do consumidor e a comercialização de bens e serviços, e implica na construção de relações de longo prazo, nas quais indivíduos, grupos ou negócios alcançam seus objetivos em que todos são beneficiados.

Um dos principais conceitos de *marketing* é o “*mix de marketing*”, que pode ser definido como um grupo de variáveis ou ferramentas conhecidas como os 4P’s e usadas para produzir a resposta desejada no mercado alvo e a criação de valor, como mostrado na figura a seguir.



Figura 02 – Grupo de Variáveis de Marketing - 4P's

Fonte: Dos Autores (2014)

Textos de marketing comumente recomendam que usemos “Metodologias de gerenciamento de projetos” em atividades de negócios de marketing, como lançamento de novos produtos, a busca por novas fontes de suprimento, aquisição de novos mercados, expansão das redes de distribuição e canais de publicidade para novas marcas.

Entretanto, nós raramente vemos recomendações do ponto de vista contrário; em outras palavras, o uso mais ostensivo dos conceitos de marketing, que são técnicas, ferramentas, processos e até mesmo a contribuição de profissionais de marketing especializados como elementos a serem usados na concepção, lançamento e Gerenciamento de um Projeto.

O Marketing está presente em todas as fases de um programa ou projeto e suas necessidades são manifestadas de forma diferente, dependendo de cada fase.

## 2.8. ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA

Quando se fala em viabilidade, os tipos que são lembrados com maior frequência são técnica e/ou econômico-financeira, porém há mais tipos, não sendo nenhum melhor do que o outro de maneira singular, mas sim um complementar ao outro.

A análise em conjunto dos vários estudos de viabilidade traz uma informação mais precisa e completa sobre o cenário estudado, facilitando as decisões do solicitante das informações.

Os estudos são comumente divididos em viabilidade técnica, econômica, financeira e comercial, cada qual com sua característica e especialidade conforme mostrado na tabela abaixo.

<b>VIABILIDADE</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>TÉCNICA</b>	Verifica se a tecnologia desenhada para o projeto está disponível ou pode ser adquirida no mercado e se é madura o suficiente para ser aplicada. Verifica se há pessoal qualificado para a execução ou é de fácil ou difícil obtenção no mercado.
<b>ECONÔMICA</b>	Verifica a possibilidade de recuperação/ retorno do investimento e despesas realizadas.
<b>FINANCEIRA</b>	Verifica a existência de recursos financeiros que poderão viabilizar a execução do projeto.
<b>COMERCIAL</b>	Verifica o mercado onde será inserido o produto (se for o caso) é receptivo e possui demanda ao mesmo. Verifica a atratividade e restrições do mercado.

Tabela 05 – Tipos de Viabilidade

Além disso, temos que ter por base que a análise de viabilidade tem como resultado final os indicadores, vai ser com base neles que a decisão vai ser tomada, pensando nisso abaixo descrevemos um pouco mais sobre os indicadores de viabilidade.

### **2.8.1. Indicadores Econômicos e Financeiros**

Indicadores estão para análise de viabilidade assim como cálculos estão para matemática, a realização das estratégias de uma organização ou o sucesso de sua análise de viabilidade estão dependentes da gestão adequada de seus indicadores, estes por sua vez se utilizados de forma correta traduzem ou vislumbram em uma linguagem mais objetiva a realidade dessas organizações.

Indicadores como Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), Tempo de Retorno (Payback), analisados de forma conjunta, geram uma segurança maior no “go no go” do investimento.

Cabe ressaltar que nenhum indicador deve ser analisado de forma isolada, pois dessa forma não é possível garantir que o projeto é viável.

Além dos indicadores econômicos é imprescindível que a análise também englobe a principais áreas do gerenciamento de projetos, tais como comunicação, riscos, recursos humanos, qualidade, entre outras.

#### **2.8.1.1. Taxa Interna de Retorno (TIR)**

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é um indicador que representa uma taxa média que iguala em um determinado momento no tempo de forma integral e exata o valor do investimento realizado.

Podemos dizer que a TIR é o ponto zero onde o investidor não está ganhando nem perdendo. A Taxa Interna de Retorno de um investimento pode ser:

- Maior do que a Taxa Mínima de Atratividade: significa que o investimento é economicamente atrativo;
- Igual à Taxa Mínima de Atratividade: o investimento está economicamente numa situação de indiferença;
- Menor do que a Taxa Mínima de Atratividade: o investimento não é economicamente atrativo, pois seu retorno é superado pelo retorno de um investimento com o mínimo de retorno.

A TIR é a taxa de desconto que faz com que o Valor Presente Líquido (VPL) do projeto seja zero. Um projeto é atrativo quando sua TIR for maior do que o custo de capital do projeto.

Segundo Weston e Brigham (2000, p. 537), o método de análise da taxa interna de retorno é tão importante, pois:

“TIR de um projeto é sua taxa de retorno esperada, e se a taxa interna de retorno supera o custo dos recursos empregados para financiar o projeto, um superávit permanece depois do pagamento de capital, e esse superávit vai para os acionistas da empresa”. Portanto, assumir um projeto cuja TIR supere seu custo de capital expande a riqueza dos acionistas. Por outro lado, se a taxa interna de retorno é inferior ao custo de capital, a adoção do projeto impõe um custo aos acionistas atuais. É a característica de “equilíbrio” que torna a TIR proveitosa na avaliação dos projetos de capital.

### **2.8.1.2. Payback Simples e Descontado**

Segundo Weston e Brigham (2000, p. 5), payback é definido como o número esperado de anos exigido para recuperar o investimento original.

Payback simples é o tempo para recuperação do investimento sem remuneração alguma, ou seja, essa forma simples não considera mudança de valor no tempo.

Como sabemos é muito difícil o dinheiro não variar no tempo, a menos que guardássemos no colchão, então a alternativa é calcular o payback descontado, pois dessa forma nos dá possibilidade de estipular um desconto nos valores, a uma taxa mínima de atratividade (TMA). (FASSIMA et al, 2006).

Com bases nas duas análises de payback, simples e descontado, podemos considerar que o projeto ou investimento é viável do ponto de vista de payback se o mesmo for menor que o tempo analisado para calcular o índice, caso contrário deste ponto de vista o projeto não é viável.

Investimento implica saída imediata de dinheiro, em contrapartida espera-se receber fluxos de caixa que compensem essa saída ao longo do tempo. O payback consiste no cálculo desse tempo (em número de períodos, sejam meses ou anos) necessário à recuperação do investimento realizado.

### **2.8.1.3. Valor Presente Líquido (VPL)**

O Valor Presente Líquido (VPL) é utilizado para calcular atratividade de investimentos, para trazer os investimentos e rendimentos para uma mesma data, com intuito de levar em consideração o valor do dinheiro no tempo (taxa de desconto) diminuindo o investimento inicial, é um método interessante para se determinar quanto o projeto valeria hoje.

Para cálculo do valor presente das entradas e saídas de caixa é utilizada a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) como taxa de desconto. Se a TMA for igual à taxa de retorno esperada pelo acionista, e o  $VPL > 0$ , significa que a decisão favorável à sua realização. Sendo o VPL superior a 0, o projeto cobrirá tanto o investimento inicial, bem como a remuneração mínima exigida pelo investidor, gerando ainda um excedente financeiro. É, portanto, gerador de mais recursos do que a melhor alternativa ao investimento, para um nível risco equivalente, uma vez que a taxa de atualização reflete o custo de oportunidade de capital. Estamos perante um projeto economicamente viável. Desta maneira, o objetivo da corporação é maximizar a riqueza dos acionistas, os gerentes devem empreender todos os projetos que tenham um  $VPL > 0$ , ou no caso se dois projetos forem mutuamente exclusivos, deve escolher-se o com o VPL positivo mais elevado.

Se o  $VPL = 0$ , ponto de indiferença. No entanto, dada a incerteza associada à estimativa dos cash flows que suportaram a análise, poder-se considerar elevada a probabilidade do projeto se revelar inviável.

Se o  $VPL < 0$ , decisão contrária a sua realização. Estamos perante um projeto economicamente inviável.

### **2.8.1.4. Índice de Lucratividade (IL)**

Este índice compara o valor presente das entradas líquidas de caixa com investimento inicial feito.

Segundo Souza e Clemente (1997, apud FASSIMA et al, 2006), esse índice mede quanto retorna de cada unidade de capital investido.



Sempre que o índice de lucratividade (IL) for superior ao investimento inicial o projeto de investimento será rentável. (Souza, 2003)

IL é calculado dividindo-se o valor presente dos fluxos de caixa gerados por um projeto pelo Valor Presente das saídas de caixa. Se o resultado for maior que 1 o projeto é lucrativo. Pode indicar alternativas conflitantes com o VPL, em casos de projetos mutuamente exclusivos. O critério apresenta problemas quando se trata de projetos de magnitude diferentes.

$$IL = \frac{VPL(Entradas\ de\ Caixa)}{VPL(Saída\ de\ Caixa)}$$

## 2.9. PLANO DE NEGÓCIO

Plano de negócio é o documento escrito geralmente pelo empreendedor ou por alguém que tenha conhecimento do negócio, este documento tem a capacidade de além de dar uma visão geral do que está sendo ou já foi criado, também de mostrar toda viabilidade e estratégias deste negócio de vários ângulos, administrativo, financeiro, técnico, comercial.

Um papel importante do plano de negócio é na maioria das vezes termos uma visão completa e integrada desse negócio, então juntar todas as partes especialistas e formar o plano integrado se torna essencial para quem vai tomar a decisão de seguir em frente ou não.

Outra função do plano de negócio é mapear o maior número de erros possíveis que o novo negócio poderia cometer e eliminá-los ainda no papel, além dos erros, os riscos são importantes e inerentes a esse trabalho, por isso o plano deve ser feito com nível muito alto de detalhes na tentativa de identificar todas essas situações possíveis e prover que cada uma delas tenha um plano de resposta com a intenção, senão de eliminar, ao menos de amenizar os impactos.

Outro ponto importante desse plano é a análise feita sob o aspecto de gerenciamento de projeto, que reforça o embasamento para responder algumas questões como se a fusão vai tornar a empresa sólida, se as equipes de ambas as empresas conseguirão trabalhar juntos, se a qualidade do trabalho será afetada se as diretorias não entrarão em conflito, se a

comunicação será clara e aberta, enfim uma série de fatores de natureza subjetiva que senão forem levados em consideração podem mascarar a tomada de decisão.

O mundo está em constantes mudanças e estas no ramo dos negócios estão cada vez mais comuns e rápidas, isso faz com que os empreendedores fiquem em estado de alerta e para qualquer sinal da mesma eles estejam preparados. Com o plano de negócio não é diferente, este é um documento vivo e, portanto deve ser atualizado com frequência.

Por fim podemos dizer que existem diversos mercados para um plano de negócio, portanto somente fazê-lo adequadamente muitas vezes não é suficiente, mas o mais importante acaba sendo a forma com que esse plano de negócio é vendido ou é apresentado. Deve ficar muito claro que colocar em prática o que foi definido é tão ou mais importante do que fazer o próprio plano.

## **2.10. PLANO FINANCEIRO**

O plano financeiro, como o próprio nome já diz, é planejar a parte financeira de algo, nos dias atuais onde a economia sofre variações muito fortes em um curto espaço de tempo o plano financeiro acaba sendo uma forte ferramenta para auxiliar a tomada de decisão.

Para direcionar seus planos e ações, em busca de um objetivo, as organizações utilizam as informações provindas do plano financeiro. Gitman (2000, p.434) menciona que:

O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigido pelos credores atuais e futuros.

O Plano Financeiro também é uma forma da organização vislumbrar o futuro, para formalizar de certa forma a maneira que os objetivos serão alcançados, logicamente que com essa visão a tomada de decisão fica mais segura.

Para Weston (2000, p.343), “o processo de planejamento financeiro começa com a especificação dos objetivos da empresa, após o que a administração divulga uma série de previsões e orçamentos para cada área significativa da empresa”.

Podemos perceber que existem diversos conceitos sobre plano financeiro, o que deve ficar muito claro é que um planejamento sem um plano financeiro é como um time de futebol sem o seu goleiro, fica desprotegido e a qualquer momento poderá ser surpreendido negativamente, esse time pode até ganhar um ou dois jogos, mas se continuar a jogar sem o seu goleiro certamente terá muito mais derrotas do que vitórias. Por isso, a análise que se faz é se queremos ou não deixar nosso time vulnerável a todas as situações que esse time é exposto. Se a resposta encontrada for não, então o plano financeiro é a ferramenta que vai auxiliar a proteger seu time de todas as situações que forem submetidos.

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo foi desenvolvido baseado em um estudo de viabilidade e das boas práticas de gerenciamento de projetos na fusão de duas empresas na área de TI da região dos campos gerais, visando mostrar os resultados dos indicadores de viabilidade e também da análise das principais áreas de conhecimento de gerenciamento de projetos, ao final dessa apresentação saberemos qual foi a decisão tomada pelas empresas em questão. Foram utilizados como referência para o trabalho artigos, livros, e pesquisas na internet.

Neste trabalho foi feito o uso de Fluxo de Caixa e Demonstração do Resultado do Exercício como base para desenvolvimento dos indicadores.

#### **3.1. CENÁRIO**

As empresas que foram estudadas nesse trabalho são consultoria Branco e Consultoria Priotto da região dos campos gerais ambas com nomes fictícios.

Consultoria Priotto é uma empresa que atua na área de tecnologia da informação a mais de dez anos especializada em consultoria de Sistemas Integrados de Gestão (SIG).

Seu principal foco são as soluções personalizadas e comprometimento total com o resultado do cliente. Até este momento a empresa contava com aproximadamente dez funcionários.

Ao longo de sua existência a empresa dedicou sete anos com atuação somente no município de Ponta Grossa – PR, nos últimos três anos a empresa mudou sua estratégia e começou a expandir para atingir mais municípios da região dos Campos Gerais.

Nesse tempo a empresa já conseguiu alguma evolução, porém está se deparando com diversas dificuldades, devido o mercado desconhecido e novas barreiras que surgem a cada momento.

Do outro lado a consultoria Branco, também é uma empresa atuante na área de tecnologia da informação a mais de quinze anos e seu leque de serviços vai do atendimento de sistemas SIG até consultoria em processos gerenciais.

Até este momento a empresa contava com aproximadamente dezessete funcionários.

A Consultoria Branco passou por um momento difícil há aproximadamente três anos atrás onde quase deixou de existir, momento este devido a má administração, trocas de poder e problemas decorrentes da falta de planejamento.

No entanto, após esta fase difícil, a consultoria voltou com força total, renovou sua equipe, implantou conceitos inovadores na gestão da empresa e está dando a volta por cima para recuperar o tempo perdido anos antes.

A área de atuação da consultoria Branco, desde seu início contemplava região dos campos gerais, mas, no entanto seu foco maior estava também na cidade de Ponta Grossa-PR e Curitiba-PR.

### **3.2. O CASE – FUSÃO**

Para ambas as empresas as dificuldades começaram a aumentar, além de ter o desafio do mercado novo, abrir novas frentes de trabalho, ainda tinha o fato da concorrência que já não bastasse as duas consultorias, outras empresas do ramo começavam a dar trabalho.

Essas dificuldades levaram às diretorias de ambas as empresas a fazer uma análise do mercado e do cenário atual e com essa análise ficou muito claro que as duas consultorias levavam vantagem competitiva sobre as outras em vários aspectos.

Esse fator proporcionou o contato das consultorias, onde começaram a discutir remotamente a possibilidade de uma fusão das empresas para capturar uma maior fatia do mercado e criar forças perante a concorrência.

Essa possibilidade foi crescendo e à medida que o tempo foi passando, percebeu-se que a forma de trabalho era muito parecida, ambas tinham um compromisso muito forte com seus clientes e cada novo fator deixava mais clara que uma junção entre as empresas era uma ótima ideia.

Pouco tempo depois o que antes parecia impossível aconteceu. Em uma reunião entre as diretorias das duas empresas foi definido que as consultorias Branco e Priotto iriam juntar forças e iniciar o processo de fusão, formando assim a consultoria Priotto&Branco.

### **3.3. PLANO DE NEGÓCIO**

A consultoria Priotto&Branco para atuar nos Campos Gerais surgiu da oportunidade identificada em Ponta Grossa-PR e região dos Campos Gerais, de se consolidar uma estrutura de serviço regionalizada para atender demandas dos clientes dessa área de forma assertiva e eficiente.

Esta unidade de serviço visa facilitar a aproximação entre a consultoria Priotto&Branco e seus clientes, aumentando a capilaridade no âmbito de consultoria em TI, já que se pretende a expansão da presença física da empresa na área territorial, consolidando-se também frente à concorrência.

Esta nova estrutura visa ainda aproveitar os recursos humanos qualificados advindos das universidades de tecnologia existentes na região, utilizando-se, portanto de mão de obra local, incentivando o crescimento do mercado regional com novas oportunidades de trabalho.

A criação dessa unidade prevê ainda a instalação de uma fábrica de software para desenvolvimento de customizações dos softwares diversos, a ser formada por profissionais residentes na região dos campos gerais bem como qualificados nas universidades locais para

atender os clientes com maior grau de usabilidade da solução aplicada ao seu negócio específico. Através de técnicas de engenharia de software e metodologias eficazes de gestão de projetos e recursos, que garantam a segurança em suas áreas de atuação e a competitividade de mercado.

A consultoria Priotto&Branco será uma empresa exclusivamente prestadora de serviços de consultoria, implantação e customizações de softwares e SIG's.

Essa estrutura será organizada especialmente para atender Ponta Grossa-PR e a região de Campos Gerais, levando em consideração todos os tipos de negócios existentes no local e suas especificidades, para alavancar a gestão e a competitividade de mercado desses clientes, principalmente relacionados à indústria e ao agronegócio.

A missão da consultoria Priotto&Branco é a de implementar as soluções para melhoria da gestão empresarial dos clientes da região com a máxima eficiência, garantindo a qualidade da entrega dos serviços e sua segurança atrelada à evolução da tecnologia da informação, com respeito à legislação e as especificidades do segmento de operação e porte dos clientes.

Os objetivos da consultoria Priotto&Branco são a consolidação dos serviços de consultoria, implantação e customizações dos softwares, aumentando a sua atuação em Ponta Grossa-PR e região dos Campos Gerais, pretendendo o seu reconhecimento pelo mercado pela qualidade dos serviços prestados, satisfação dos seus clientes, competência e presteza dos seus colaboradores, responsabilidade empresarial, valorização do ser humano, proximidade com clientes e crescimento com rentabilidade.

A equipe de gestão da consultoria Priotto&Branco é um dos pontos fortes do negócio, sendo composta por profissionais que possuem sólida experiência em negócios de tecnologia, todos com formação superior e, sobretudo, motivação para enfrentar e superar os desafios de administrar, gerar resultados positivos e consolidar a participação da consultoria Priotto&Branco como empresa forte na prestação de serviços referentes a software e consultoria na área de tecnologia da informação.

## **4. ANÁLISE DO PROJETO**

### **4.1. VIABILIDADE TÉCNICA**

A região de Ponta Grossa é composta de uma excelente estrutura de apoio à área de tecnologia de informação, possui a Universidade Tecnologia Federal do Paraná (UTFPR), também a Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), que são universidades de renome no cenário estadual, além de diversas instituições de ensino privadas com opções na área de TI.

A consultoria Priotto&Branco será formada por profissionais advindos essencialmente dessas universidades locais, visando aproveitar os recursos humanos qualificados na região, contribuindo para o aumento da economia local.

### **4.2. VIABILIDADE FINANCEIRA/COMERCIAL**

A consultoria Priotto&Branco atuará quanto à prestação de serviços de consultoria e implantação na área de TI exclusivamente nos clientes de Ponta Grossa e região dos campos gerais conforme mapa da figura 03:

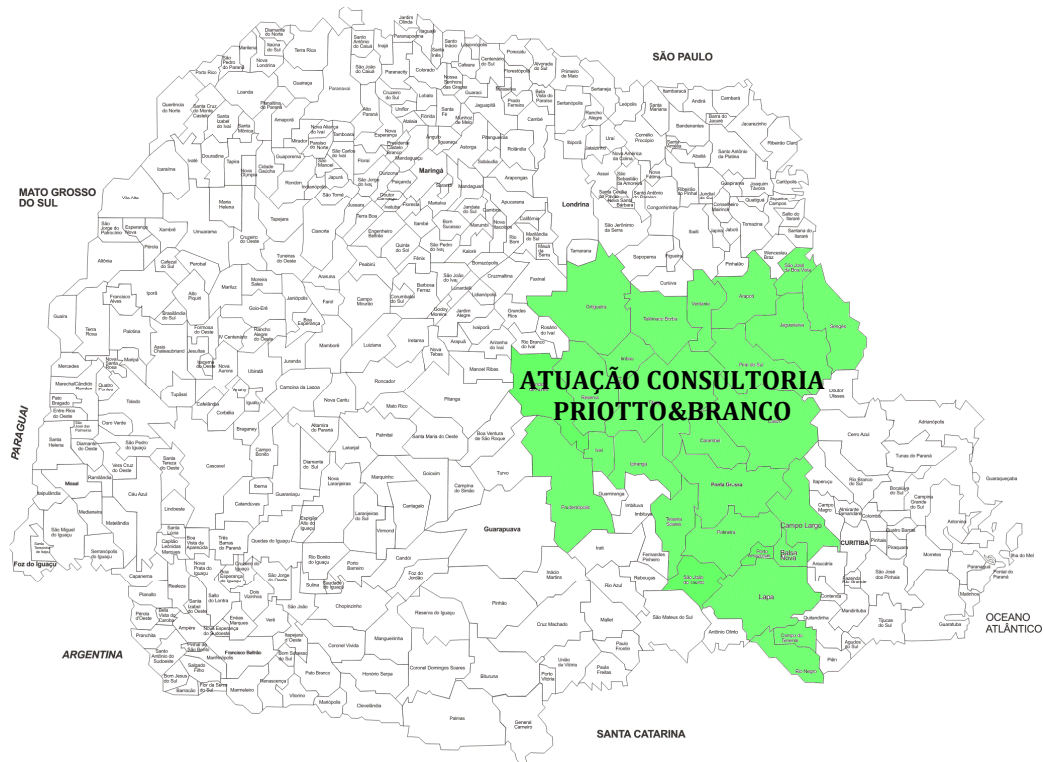


Figura 03 – Área de Atuação Consultoria PRIOTTO&BRANCO

Fonte: Dos Autores (2014)

A região dos campos gerais é composta pelos seguintes municípios do Paraná:

Ponta Grossa	Castro	Palmeira	Lapa
Arapoti	Campo do Tenente	Cândido de Abreu	Ipiranga
Jaguariaíva	Ortigueira	Piraí do Sul	Porto Amazonas
Reserva	Telêmaco Borba	Tibagi	Balsa Nova
Campo Largo	Carambeí	Imbaú	Ivaí
Rio Negro	São João do Triunfo	São José da Boa Vista	Teixeira Soares
Sengés	Ventania	Prudentópolis	

Tabela 06 – Municípios integrantes da região dos Campos Gerais



Ponta Grossa, na região dos Campos Gerais, é o segundo maior polo industrial do Paraná e vive hoje um novo momento de industrialização, depois de mais de dez anos sem receber na cidade grandes empresas, agora está atraindo novos investimentos.

Este fato traz grandes benefícios à cidade e região não só do ponto de vista da arrecadação fiscal, mas, sobretudo promove o desenvolvimento de outras áreas. Crescendo em número de habitantes, novos estabelecimentos comerciais e industriais que pretendem entrar no mercado já competitivo e para este cenário o desenvolvimento tecnológico faz-se fundamental.

Segundo o secretário municipal de planejamento da cidade de Ponta Grossa, em entrevista a Gazeta do Povo, João Luiz Kovaleski, “o Produto Interno Bruto (PIB) da cidade deve dobrar em quatro anos e quadruplicar em uma década. Isso gera uma arrecadação maior e abre a possibilidade para que problemas hoje existentes em Ponta Grossa sejam solucionados. A estimativa é que a indústria seja responsável por 70% da economia da cidade. Hoje, cerca de 34% da arrecadação é oriunda do setor industrial”.

Afirma ainda o mesmo secretário que empresas como a “Tetrapak e Makita do Brasil devem investir R\$ 290 milhões na ampliação de suas estruturas e gerar 320 novos empregos diretos. Os grandes investimentos que já estão implantados ou em fase de implantação ultrapassam a casa de R\$ 1 bilhão”.

Empresas como Daff/Paccar, Crown, Braslar, Contitech, Batavo (Frizzia), Batavo (Moinho de Trigo), Oleoplan e Planair devem abrir novas 1.628 vagas de empregos.

Com isso, torna-se fundamental a consultoria Priotto&Branco criar raízes nesta região com a presença física da empresa, apta a atender essa evolução da indústria de forma dinâmica, eficaz e segura.

Diante destes fatos, evidencia-se o potencial de crescimento do volume de serviços a serem prestados pela consultoria Priotto&Branco, fato que contribuirá sobremaneira, para o próprio crescimento da cidade no âmbito tecnológico.

#### **4.3. ESTRATÉGIA DE EMPRESAS**

Um fator muito importante na análise da empresa é a estratégia. Podemos dizer que uma boa estratégia dá a empresa vantagem competitiva sobre os concorrentes, por este motivo a

consultoria Priotto&Branco juntou informações das empresas envolvidas na fusão para desenvolver essa análise.

#### 4.3.1 As Cinco Forças de Porter

A primeira análise foi feita baseada na teoria criada pelo professor da escola de Harvard Michael Eugene Porter que é “As cinco forças competitivas” também conhecidas como “As Cinco Forças de Porter” ou ainda “Análise da concorrência ampliada”.

O modelo possibilita analisar o grau de atratividade da consultoria Priotto&Branco no setor que compete.

ENTIDADES	QUEM SÃO	TIPO	AÇÃO
<b>FORNECEDORES</b>	Totvs Consultores	Poder de Barganha	Baixo Médio
<b>COMPRADORES</b>	Makita do Brasil WinnerChemical Crow	Poder de Barganha	Médio Alto Baixo
<b>COMPETIDORES</b>	Consultores Independentes Consultores SAP	Rivalidade	Baixo Baixo Baixo
<b>PRODUTOS SUBSTITUTOS</b>	SAP ORACLE DINAMCS	Barreira de Entrada	Diferenciação Diferenciação KnowHow
<b>NOVOS ENTRANTES</b>	Consultores Outras Consultorias	Barreira de Entrada	KnowHow Curva de Experiência

Tabela 07 – Análise das Forças de Potter na Empresa Priotto&Branco

#### 4.3.2 Análise de SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta para tomada de decisão e é fundamental na definição das estratégias do negócio. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970. Entretanto, a idéia da

análise SWOT já era utilizada por Sun Tzu há mais de três mil anos onde ele cita em uma epígrafe:

“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” (SUN TZU, 500 a.C.).

Abaixo segue a análise SWOT da consultoria Priotto&Branco:

#### S - STRENGTHS/PONTOS FORTES (INTERNO)

- Competência em criar soluções personalizadas;
- Aprendizado contínuo;
- Comprometimento com o resultado.

#### W - WEAKNESSES/PONTOS FRACOS (INTERNO)

- Consultores qualificados;
- Perda de recursos chaves;
- Falta de certificação;
- Área comercial e marketing.

#### O - OPPORTUNITIES/OPORTUNIDADES (EXTERNO PRESENTE/FUTURO)

- Poucas empresas com soluções personalizadas;
- Política tributária em constante mudança;
- Incentivo do governo local p/ empresas de TI;
- Instabilidade econômica (futuro);
- Fusão de grandes empresas.

#### T - THREATS/AMEAÇAS (EXTERNO PRESENTE/FUTURO)

- Indisponibilidade de mão-de-obra qualificada;
- Parceria instável com fornecedores.

### 4.3.3 Análise de Marketing

Nenhuma empresa consegue ir ao mercado sem uma boa estratégia de marketing, seria como sair para guerra sem saber qual é o adversário ou sem saber de que forma irá combater o adversário, a estratégia de marketing envolve o estudo dos 4 P's que são: Produto, Preço, Praça e Promoção.

Abaixo a análise feita na consultoria Priotto&Branco sobre estratégias de marketing:

#### MARKETING:

##### ➤ PRODUTO

1. Aprimorar e melhorar a qualidade do produto;
2. Desenvolver frameworks próprios (maior agilidade).

##### ➤ PREÇO

1. Demonstrar o valor agregado (custo benefício);
2. Valorizar a personalização;
3. Desconto programa de fidelidade (indicação).

##### ➤ PROMOÇÃO

1. Fazer propagandas na mídia regional;
2. Desenvolver material institucional;
3. Criar departamento de comercial/vendas;
4. Programa fidelidade (benefícios \$\$).

##### ➤ PRAÇA

1. Acompanhamento local full time;
2. Acompanhamento remoto quando necessário.

### 4.3.4 Consolidação e Priorização das Estratégias

Na definição das estratégias surgem diversas ideias e muitas baseadas em estudos sólidos, no entanto essas ideias que se tornam estratégias devem ser consolidadas e depois priorizadas

para se saber exatamente por onde começar e o que deve ser feito primeiro, abaixo a consolidação e priorização das estratégias da consultoria Priotto&Branco:

1. Aumentar customer share nos clientes atuais;
2. Investir no fortalecimento da marca;
3. Investir na formação de qualidade de novos consultores;
4. Investir na manutenção e atualização de consultores atuais;
5. Aumentar Market Share;
6. Fortalecer relacionamentos com fornecedores;
7. Priorizar venda de resultados;
8. Aprimorar e melhorar a qualidade do produto;
9. Desenvolver frameworks próprios (maior agilidade);
10. Demonstrar o valor agregado (custo benefício);
11. Valorizar a personalização;
12. Desconto programa de fidelidade (indicação);
13. Fazer propagandas na mídia regional;
14. Desenvolver material institucional;
15. Criar departamento de comercial/vendas;
16. Programa fidelidade (benefícios \$\$).

Após a consolidação das estratégias é feita a priorização das mesmas, através da matriz GUT:

NR	ESTRATÉGIA	G	U	T	GxUxT	PRIORIZAÇÃO
3	Investir na formação de qualidade de novos consultores	3	4	4	48	1°
4	Investir na manutenção e atualização de consultores atuais	4	2	5	40	2°
2	Investir no fortalecimento da marca	3	4	2	24	3°
1	Aumentar customershare nos clientes atuais	3	3	2	18	4°
10	Demonstrar o valor agregado (custo benefício)	3	3	2	18	5°
15	Criar departamento de comercial/vendas	2	3	3	18	6°
12	Desconto programa de fidelidade (indicação)	2	4	2	16	7°

5	Aumentar Market Share	3	2	2	12	8°
8	Aprimorar e melhorar a qualidade do produto	3	2	2	12	9°
9	Desenvolver frameworks próprios (maior agilidade)	3	2	2	12	10°
16	Programa fidelidade (benefícios \$\$)	3	4	1	12	11°
13	Fazer propagandas na mídia regional	2	3	1	6	12°
6	Fortalecer relacionamentos com fornecedores	2	1	2	4	13°
11	Valorizar a personalização	2	2	1	4	14°
7	Priorizar venda de resultados	2	1	1	2	15°
14	Desenvolver material institucional	1	1	2	2	16°

Tabela 08 – Priorização das Estratégias na Empresa Priotto&amp;Branco

#### 4.4. ANÁLISE DE RISCOS

Todo projeto que seja concebido de qualquer dimensão já nasce com riscos, sejam eles oportunidades ou ameaças para o projeto.

A definição de riscos é que são eventos incertos que caso ocorram no projeto podem trazer um resultado positivo ou negativo aos objetivos do projeto.

Para consultoria Priotto&Branco os riscos estão em toda parte, no entanto nesse tipo de negócio, no caso a fusão a preocupação maior é com riscos relacionados à parte pessoal das empresas, uma vez que a rotina dessas pessoas pode mudar drasticamente.

Na tabela 09 são demonstrados a análise de alguns dos principais riscos identificados pela equipe do projeto de fusão da consultoria Priotto&Branco.

## Planejamento de Riscos

## Dados Comuns do Projeto:

Projeto:	Fusão consultoria Priotto&Branco
Cliente:	Consultoria Priotto&Branco
Gerente Responsável:	Gerente Projeto
Data Análise:	01/09/2013
Resp. Revisão:	Gerente Projeto
Data Última Revisão:	01/09/2013
Foco da Análise:	<b>Análise de Custos</b>
Valor Base do Projeto:	1.057.122,00
Novo Valor Base do Projeto:	1.061.122,00

Tabela 09 - Abertura plano de riscos

## Lista de Riscos - Ameaças - Analise Inicial Pré-Resposta

Projeto: Fusão consultoria Priotto&Branco  
 Cliente: Consultoria Priotto&Branco  
 Resp: Gerente Projeto

01/09/2013

Sensibilidade: 95%

TOTAL - Valor Esperado das Ameaças							\$546.250	\$38.000	
No.	Data Identif.	Categoria	Evento de Ameaça Causa Raiz	Efeito	Probabilidade (%)	Impacto (input)	Impacto Ajustado	Valor Esperado	Prioridade
1	19/09/2013		Receita das consultorias concentrada em poucos clientes	Perda de cliente e diminuição da receita	10%	\$10.000	\$9.500	\$950	6
2	19/09/2013		Não aceitação da equipe da consultoria Priotto no regime CLT	Perda de funcionários	20%	\$15.000	\$14.250	\$2.850	5
3	19/09/2013		Experiência da consultoria Priotto concentrada em 3 pessoas chaves	Centralização e desmotivação da equipe	50%	\$10.000	\$9.500	\$4.750	4
4	19/09/2013		Conflitos com pessoas de ambas as consultorias	Demissão de funcionários	30%	\$20.000	\$19.000	\$5.700	3
5	19/09/2013		Não acordo salarial dos funcionários	Perda de funcionários	50%	\$20.000	\$19.000	\$9.500	2
6	19/09/2013		Conflito entre os sócios majoritários das consultorias	Fusão não ocorrer	3%	\$500.000	\$475.000	\$14.250	1

Tabela 10 – Lista de Oportunidades

### Lista de Riscos - Oportunidades - Análise Inicial Pré-Resposta

Projeto: Fusão consultoria Priotto&Branco  
 Cliente: Consultoria Priotto&Branco  
 Resp: Gerente Projeto

01/09/2013  
 Sensibilidade: 95%

TOTAL - Valor Esperado das Oportunidades							\$47.500	\$23.750	
No.	Data Identif.	Categoria	Evento de Oportunidade Causa Raiz	Efeito	Probabilidade (%)	Impacto (input)	Impacto Ajustado	Valor Esperado	Prioridade
1	19/09/2013		Alta sinergia das equipes na fusão	Melhor ambiente de trabalho	50%	\$20.000	\$19.000	\$9.500	2
2	19/09/2013		Alta aceitação na mercado da fusão	Novos clientes, credibilidade	50%	\$30.000	\$28.500	\$14.250	1

Probabilidade: Chance de Ocorrência do Risco (%)

Sensibilidade: Percentual de variação sobre a Quantificação (probabilidade e Impacto) do Risco - ferramenta de análise de Sensibilidade

Tabela 11 – Lista de Oportunidades

### Valor Esperado do Projeto - Inicial (Pré-Reação)

Projeto: Fusão consultoria Priotto&Branco  
 Cliente: Consultoria Priotto&Branco  
 Resp: Gerente Projeto

01/09/2013 Sensibilidade:  
 Ameaças: 95%  
 Oportunidades: 95%

Análise de Custos	Valores	Variação	Observação	
Valor Base do Projeto	\$1.057.122	100,00%	Sem Riscos	
Riscos - Ameaças	\$38.000	3,59%	Valor Esperado	
Riscos - Oportunidades	(\$23.750)	-2,25%	Valor Esperado	
Valor Esperado do Projeto com Riscos	\$1.071.372	1,35%		<b>Totais</b>
Valor Esperado - Melhor Caso	\$1.009.622	-4,49%	Oportunidades	\$47.500
Valor Esperado - Pior Caso	\$1.603.372	51,67%	Ameaças	\$546.250

Tabela 12 – Valor Esperado Sem Respostas aos Riscos



Respostas aos Riscos - Alavangaem/Aproveitamento para as OPORTUNIDADES											
Projeto: Fusão consultoria Priotto&Branco											
Cliente: Consultoria Priotto&Branco											
Resp: Gerente Projeto											
01/09/2013											
Valores Totais nas Respostas de OPORTUNIDADES					\$23.750		\$2.000		\$47.500	\$32.300	
Dados antes da Resposta						ALAVANCAGEM		NOVO			
No.	Data Identif.	Categoria	Evento Causa Raiz	Efeito	Valor Esperado	RESPOSTA	Estratégia	Custo da Resposta	Probabilidade (%)	Impacto (input)	Valor Esperado
1	19/09/2013	0	Alta sinergia das equipes na fusão	Melhor ambiente de trabalho	\$9.600	Estratégia de RH para integração	Melhorar	\$1.000	80%	\$19.000	\$15.200
2	19/09/2013	0	Alta aceitação na mercado da fusão	Novos clientes, credibilidade	\$14.250	Estratégia comercial de marketing	Melhorar	\$1.000	60%	\$28.500	\$17.100

Tabela 13 – Respostas aos Riscos Positivos (Oportunidades)

Respostas aos Riscos - Contenção/ Contingência - AMEAÇAS											
Projeto: Fusão consultoria Priotto&Branco											
Cliente: Consultoria Priotto&Branco											
Resp: Gerente Projeto											
01/09/2013											
Valores Totais nas Respostas de AMEAÇAS					\$38.000		\$2.000		\$546.250	\$19.475	
Dados antes da Resposta						CONTENÇÃO/ PREVENÇÃO		NOVAS			
No.	Data Identif.	Categoria	Evento Causa Raiz	Efeito	Valor Esperado	RESPOSTA	Estratégia	Custo da Resposta	Probabilidade (%)	Impacto (input)	Valor Esperado
1	19/09/2013	0	Receita das consultorias concentrada em poucos clientes	Perda de cliente e diminuição da receita	\$950	Estratégia para conquistar novos clientes e aumentar customer share nos clientes atuais e fidelização.	Mitigar	\$0	5%	\$9.500	\$475
2	19/09/2013	0	Não aceitação da equipe da consultoria Priotto no regime CLT	Perda de funcionários	\$2.850	Efetuar levantamento previamente e disponibilizar outra opção	Mitigar	\$0	10%	\$14.250	\$1.425
3	19/09/2013	0	Experiência da consultoria Priotto concentrada em 3 pessoas chaves	Centralização e desmotivação da equipe	\$4.750	Estratégia de RH para disseminação de conhecimento	Mitigar	\$1.000	15%	\$9.500	\$1.425
4	19/09/2013	0	Conflitos com pessoas de ambas as consultorias	Demissão de funcionários	\$5.700	Estratégia de RH para integração de equipes	Mitigar	\$1.000	10%	\$19.000	\$1.900
5	19/09/2013	0	Não acordo salarial dos funcionários	Perda de funcionários	\$9.500	Fazer estudo prévio antecipado	Mitigar	\$0	50%	\$19.000	\$9.500
6	19/09/2013	0	Conflito entre os sócios majoritários das consultorias	Fusão não ocorrer	\$14.250	Contrato de compromisso	Mitigar	\$0	1%	\$475.000	\$4.750

Tabela 14 – Resposta aos Riscos Negativos (Ameaças)

<b>Valor Esperado do Projeto - Pós-Respostas</b>			
Projeto: Fusão consultoria Priotto&Branco	01/09/2013	Sensibilidade	
Cliente: Consultoria Priotto&Branco	Ameaças:	95%	
Resp: Gerente Projeto	Oportunidades:	95%	

Análise de Custos	Valores	Variação	PLANEJAMENTO	Valores Originais	Variação
Valor Base do Projeto - Original	\$1.057.122	100%	Sem Riscos	\$1.057.122	100%
Custo das Respostas - Ameaças	\$2.000				
Custo das Respostas - Oportunidades	\$2.000				
Novo Valor Base do Projeto	\$1.061.122	0,38%	Com os Custos das Respostas		
Riscos - Ameaças	\$19.475	1,84%	Riscos - Ameaças (VE)	\$38.000	3,59%
Riscos - Oportunidades	(\$32.300)	-3,04%	Riscos - Oportunidades (VE)	(\$23.750)	-2,25%
Valor Esperado do Projeto com Riscos	\$1.048.297	-0,83%		\$1.071.372	1,35%
Valor Esperado - Melhor Caso	\$1.013.622	-4,11%		\$1.009.622	-4,49%
Valor Esperado - Pior Caso	\$1.607.372	52,05%		\$1.603.372	51,67%

TOTAIS	Valor Total
Ameaças	\$546.250
Oportunidades	\$47.500

Reserva de Contingência/Aproveitamento	\$0	0,00%	Somatório dos custos das ações de Contingência/ Aproveitamento
Reserva Gerencial	\$0	0,00%	Entrar com o Valor Desejado (normalmente menor que os usuais 10%)
	\$0		
Total das Reservas	\$0	0,00%	Para Durante o Projeto

Valores Esperados com Reservas	Valores	Variação
Valor Esperado do Projeto com Riscos	\$1.048.297	-0,83%
Valor Esperado - Melhor Caso	\$1.013.622	-4,11%
Valor Esperado - Pior Caso	\$1.607.372	52,05%

<b>CONCLUSÃO - entrar com o texto referente a suas conclusões e alterações no Plano do Projeto</b>
Foi definido que a empresa irá adicionar os custos do plano de resposta aos riscos ao valor inicial investido.

Valor de Decisão do Plano (Efetivado)	\$1.048.297	-0,83%
---------------------------------------	-------------	--------

Tabela 15 – Valor Esperado com o Plano de Resposta aos Riscos do Projeto

#### 4.5. ESTRUTURA DE OPERAÇÃO, COMUNICAÇÃO E POLÍTICA DE RH

A empresa possuirá uma estrutura funcional enxuta, com estilo de gestão ágil, focada na atividade fim de sua criação que é a prestação de serviços na região dos Campos Gerais, bem como buscará no seu quadro de pessoal os melhores profissionais do mercado.

A estrutura dessa operação contará inicialmente com 27 profissionais, sendo dez oriundos da consultoria Priotto e dezessete da consultoria Branco, dos quais 23 consultores com conhecimento mesclado (Pleno/Sênior/Junior) e dois gerentes de projeto de nível sênior.

Abaixo a estrutura funcional da consultoria Priotto&Branco:

FUNÇÃO	NÍVEL	CONS. PRIOTTO	CONS. BRANCO	TOTAL
SECRETÁRIA	-	1	-	1
CONSULTOR VENDAS	-	-	1	1
CONSULTOR	JUNIOR	3	4	7
CONSULTOR	PLENO	3	5	8
CONSULTOR	SENIOR	3	5	8
GERENTE PROJETO	SENIOR	1	1	2
<b>TOTAL</b>		<b>11</b>	<b>16</b>	<b>27</b>

Tabela 16 – Quadro funcional

Toda a gestão de serviços da consultoria Priotto&Branco será de responsabilidade dos dois executivos de ambas as consultorias Priotto e Branco aqui denominado Executivo Priotto e Executivo Branco, no entanto a palavra final será do Executivo Branco da consultoria Branco, conforme ilustra o quadro abaixo:

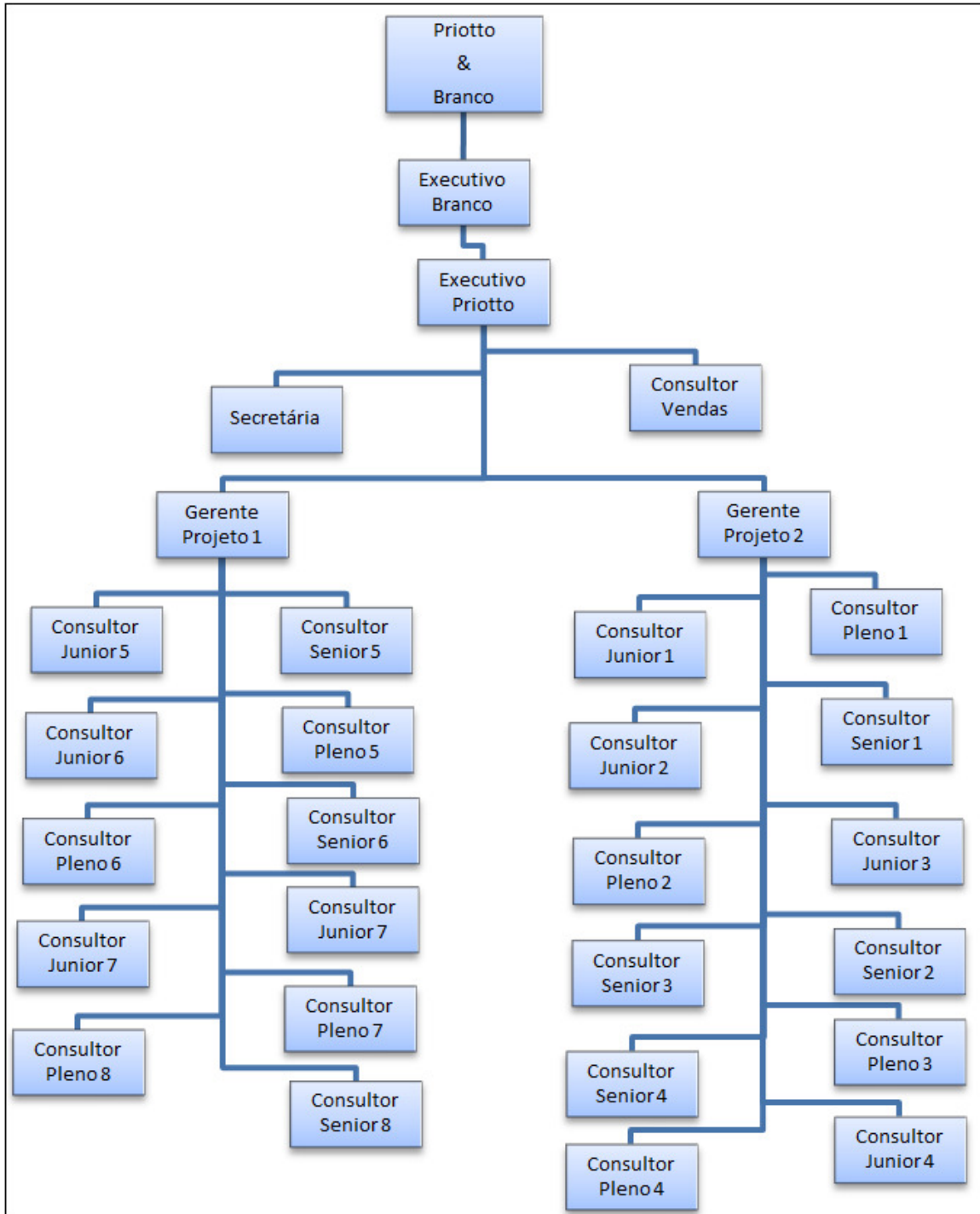


Figura 04 – Organograma Consultoria PRIOTTO&BRANCO

Fonte: Dos autores

#### 4.6. GOVERNANÇA COPORATIVA

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC):

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Trocando por outras palavras, governança corporativa nada mais é do que garantir a evolução sadia da organização trabalhando de forma clara e padronizada envolvendo todo o conjunto organizacional. Abaixo a figura ilustra o modelo de governança corporativa:



Figura 05 – Sistema de Governança Corporativa

Fonte: Portal TCU (2014)

Além da governança corporativa temos a governança de TI que tem o conceito parecido, mas preza principalmente em ter foco no direcionamento e monitoramento das práticas de gestão e uso de TI em uma organização tornando assim a área de TI mais um departamento executivo e não um departamento de suporte como comumente é conhecido, tudo isso tendo como indutor e principal beneficiário a alta administração da instituição.

Para o Information Technology Governance Institute (ITGI, 2007), “governança de TI é de responsabilidade dos executivos e da alta direção, consistindo em aspectos de liderança, estrutura organizacional e processos que garantam que a área de TI da organização suporte e aprimore os objetivos e as estratégias da organização”.

Um exemplo prático de mecanismo de governança de TI é o estabelecimento de um processo transparente de tomada de decisão sobre a priorização de grandes demandas de TI. Tal processo é necessário para garantir que as ações de TI estejam alinhadas com os objetivos institucionais e para garantir que as demandas que tenham maior impacto nesses objetivos tenham atendimento prioritário. Esta era uma decisão que geralmente era tomada pela área de TI, no entanto como impacto é global na organização essa decisão agora é dividida com a alta administração da organização, conforme na figura abaixo:

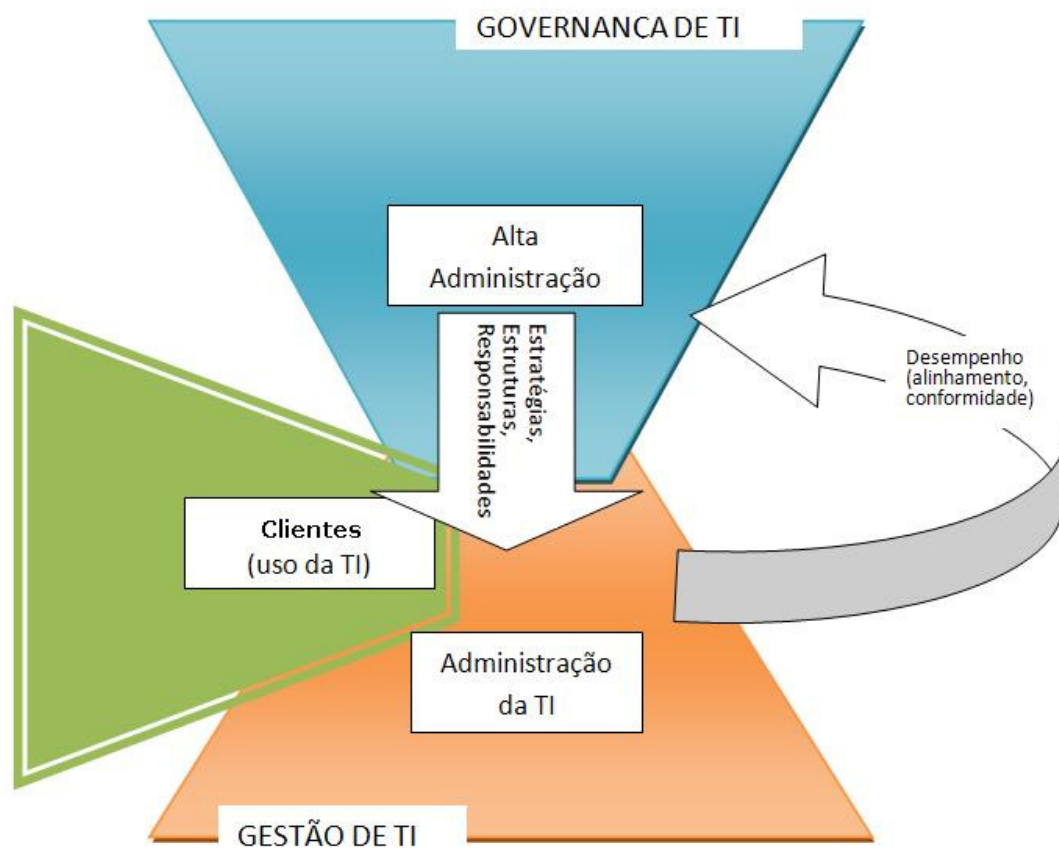


Figura 06 – Sistema de Governança de TI

Fonte: Portal TCU (2014)

Na prática a governança de TI se traduz em um conjunto de processos, boas práticas, papéis e responsabilidades associadas diretamente ao modelo organizacional visando fortalecer a tomada de decisão no gerenciamento e uso da TI, tudo isso alinhado com as estratégias globais da organização.

A figura abaixo resume bem a governança corporativa e a governança de TI:



Imagem adaptada de: FEELY, Dan. Getting Governance Right. Info Source, v. VII, n. 3, dez 2007. Disponível em: [http://www.transforming.com/tsi\\_news/best\\_consulting\\_firm\\_newsletters\\_december07.html](http://www.transforming.com/tsi_news/best_consulting_firm_newsletters_december07.html).

Figura 07 – Sistema de Governança Corporativa e de TI

Fonte: Portal TCU (2014)

A consultoria Priotto&Branco tem como base a governança corporativa e por se tratar de uma empresa na área de TI, também tem em seus pilares a governança de TI muito forte, onde atua no seu dia a dia seguindo as boas práticas do gerenciamento de projetos com base no guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

Por este motivo, uma das análises efetuadas para fusão das consultorias foi justamente o conhecimento das mesmas sobre as boas práticas de governança e o resultado foi satisfatório uma vez que ambas as consultorias tinham em sua base a governança corporativa.

#### **4.7. MUDANÇA E GESTÃO DA MUDANÇA**

Mudança tem processos que não se resumem a simplesmente mudar de um estado presente para um estado futuro, mas tem sim impactos individuais no capital humano da organização que terão de realizar suas tarefas de forma diferente até chegar à estabilidade que é o momento futuro esperado que também podemos chamar de ponto final da mudança, porém como lidar com pessoas nem sempre é uma tarefa fácil se torna necessária à gestão da mudança, por isso torna-se necessário a gestão da mudança.

Com base nesses aspectos foi desenvolvido também um estudo para entender como o capital humano das duas consultorias Priotto e Branco estavam analisando a fusão das empresas.

Foi definido internamente um comitê de gestão de mudanças que durante um determinado tempo analisou e conversou com cada pessoa envolvida na fusão das consultorias.

Nesse período o trabalho foi direcionado sob alguns aspectos importantes para a gestão da mudança, tais como:

- Identificar possíveis conflitos internos entre as consultorias;
- Identificar possíveis barreiras de comunicação;
- Identificar e entender pessoas resistentes à mudança;
- Identificar se todos entendiam claramente quais os impactos da mudança;
- Identificar o engajamento nos níveis Estratégico, Tático e Operacional;

Com esse estudo a consultoria Priotto&Branco conseguiu de forma positiva analisar sob o aspecto de pessoas e mudanças as chances de se ter sucesso no processo de fusão.

#### **4.8. ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA**

As análises de viabilidade feitas nesse trabalho levaram em consideração uma projeção de cinco anos.



#### 4.8.1 Investimento Inicial

A criação dessa estrutura, dentro dos planos e condições preestabelecidos, resultará num negócio de rentabilidade variada, dependendo fortemente do modelo de contratação dos recursos humanos, com lucro líquido variando 14,77% a 20,58% sobre um faturamento orçado para 2013 de R\$ 3 milhões.

O investimento previsto para implantação desse plano de negócios, considerando-se os custos iniciais, fixos e também levando em consideração o planejamento de riscos será de aproximadamente R\$1.061.122,00 conforme quadro de despesas abaixo, os quais R\$1.000.000,00 serão integralizados pelos sócios e R\$ 61.122,00 através de empréstimos bancários.

<b>INVESTIMENTO INICIAL CONSULTORIA PRIOTTO&amp;BRANCO</b>	
<b>INVESTIMENTO TOTAL</b>	<b>R\$ 1.061.122,00</b>
<b>1 INVESTIMENTO FÍSICO</b>	<b>R\$ 32.000,00</b>
1.1 Recepção	R\$ 1.500,00
1.2 Sala de Reunião	R\$ 3.000,00
1.3 Área de Trabalho	R\$ 4.000,00
1.4 Cozinha	R\$ 1.500,00
1.5 Software	R\$ 8.000,00
1.6 Computadores , Impressoras e Projetores	R\$ 12.000,00
1.7 Infraestrutura Rede e Telefonia	R\$ 2.000,00
<b>2 CAPITAL DE GIRO</b>	<b>R\$ 20.000,00</b>
<b>3 GASTOS ANTECIPADOS</b>	<b>R\$ 9.122,00</b>
3.1 Reforma	R\$ 875,00
3.2 Lançamento (marketing)	R\$ 3.447,00
3.3 Abertura empresa	R\$ 800,00
3.4 Treinamento	R\$ 4.000,00
<b>4 INDENIZAÇÕES</b>	<b>R\$ 1.000.000,00</b>
4.1 Indenizações Sócios Empresas Fundidas	R\$ 1.000.000,00

Tabela 17 – Investimento de implantação

#### 4.8.2 Fluxo de Caixa e Resultado do Exercício

O fluxo de caixa foi desenvolvido em um cenário projetado de cinco anos, conforme quadro abaixo:

<b>FLUXO DE CAIXA DA CONSULTORIA PRIOTTO&amp;BRANCO (em R\$)</b>					
<b>PERÍODOS</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
1 SALDO INICIAL					
<b>2 ENTRADAS</b>	<b>1.100.000,00</b>	<b>2.919.293,08</b>	<b>3.889.865,15</b>	<b>4.783.360,39</b>	<b>5.850.810,50</b>
2.1 RECEITA DE SERVIÇOS PRESTADOS		2.919.293,08	3.889.865,15	4.783.360,39	5.850.810,50
2.2 EMPRÉSTIMO	100.000,00				
2.3 CAPITAL INTEGRALIZADO	1.000.000,00				
<b>3 SAÍDAS</b>	<b>1.061.122,00</b>	<b>2.588.096,58</b>	<b>3.133.381,93</b>	<b>3.799.284,30</b>	<b>4.646.742,49</b>
3.1 INVESTIMENTO COM ESTRUTURA INICIAL	1.061.122,00				
3.2 GASTOS FIXOS		253.420,00	153.420,00	153.420,00	153.420,00
3.3 GASTOS VARIÁVEIS		2.148.908,65	2.626.621,78	3.175.279,65	3.909.408,94
3.4 IMPOSTOS SOBRE A RENDA		185.767,93	353.340,15	470.584,65	583.913,55
<b>4 SALDO DO PERÍODO (2-3)</b>	<b>38.878,00</b>	<b>331.196,50</b>	<b>756.483,22</b>	<b>984.076,09</b>	<b>1.204.068,01</b>
<b>5 SALDO FINAL (1+4)</b>	<b>38.878,00</b>	<b>370.074,50</b>	<b>1.126.557,72</b>	<b>2.110.633,81</b>	<b>3.314.701,82</b>

Tabela 18 – Fluxo de Caixa

A demonstração de resultado de exercício da consultoria Priotto&Branco foi projetada para um cenário de quatro anos conforme quadro abaixo:

<b>DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO DA CONSULTORIA PRIOTTO&amp;BRANCO</b>				
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>(+) RECEITA BRUTA DE SERVIÇOS</b>	<b>3.094.110,31</b>	<b>4.122.803,55</b>	<b>5.069.804,33</b>	<b>6.201.177,00</b>
Consultoria e Desenvolvimento	3.094.110,31	4.122.803,55	5.069.804,33	6.201.177,00
Serviços Consultoria	2.030.847,60	2.345.411,89	2.674.017,29	2.864.711,06
Serviços Desenvolvimento	1.063.262,71	1.777.391,66	2.395.787,04	3.336.465,94
<b>(-) DEDUÇÃO DAS RECEITAS</b>	<b>(174.817,23)</b>	<b>(232.938,40)</b>	<b>(286.443,94)</b>	<b>(350.366,50)</b>
<b>(=) RECEITA LIQUIDA DE SERVIÇOS</b>	<b>2.919.293,08</b>	<b>3.889.865,15</b>	<b>4.783.360,39</b>	<b>5.850.810,50</b>
<b>(-) CUSTO DOS SERVIÇOS</b>	<b>(2.302.328,65)</b>	<b>(2.780.041,78)</b>	<b>(3.328.699,65)</b>	<b>(4.062.828,94)</b>
DESPESAS COM PESSOAL	(2.302.328,65)	(2.780.041,78)	(3.328.699,65)	(4.062.828,94)
Consultoria e Desenvolvimento	(2.148.908,65)	(2.626.621,78)	(3.175.279,65)	(3.909.408,94)
Serviços Consultoria	(1.560.808,57)	(1.703.359,01)	(1.895.931,28)	(1.997.928,47)
Serviços Desenvolvimento	(588.100,08)	(923.262,77)	(1.279.348,37)	(1.911.480,47)
Outros Custos	(153.420,00)	(153.420,00)	(153.420,00)	(153.420,00)
<b>(=) LUCRO BRUTO</b>	<b>616.964,43</b>	<b>1.109.823,37</b>	<b>1.454.660,74</b>	<b>1.787.981,56</b>
<b>(=) LUCRO LIQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>431.196,50</b>	<b>756.483,22</b>	<b>984.076,09</b>	<b>1.204.068,01</b>
% LUCRO LIQ. EM REL. A REC. LIQUIDA	14,77%	19,45%	20,57%	20,58%
% EBITDA EM REL. A REC. LIQUIDA	21,13%	28,53%	30,41%	30,56%
<b>EBITDA</b>	<b>616.964,43</b>	<b>1.109.823,37</b>	<b>1.454.660,74</b>	<b>1.787.981,56</b>
<b>Lucro Operacional</b>	<b>616.964,43</b>	<b>1.109.823,37</b>	<b>1.454.660,74</b>	<b>1.787.981,56</b>

Tabela 19 – Demonstrativo de Resultado do Exercício

### 4.8.3 Apresentação dos Indicadores de Viabilidade Econômica e Financeira

Para os indicadores financeiros foram utilizados como base o demonstrativo de resultado do exercício e o fluxo de caixa, conforme abaixo:

<b>INDICADORES</b>	
TMA (aa)	10%
VPL	R\$ 1.297.185,50
TIR	36%
Payback (anos)	3,20
Índice de Lucratividade	1,22

Tabela 20 – Indicadores Financeiros

Considerando o cenário, podemos dizer que a fusão demonstra-se viável, pois o capital integrado será remunerado a 36% ao ano, sendo o seu custo de 10% também ao ano (TIR).

O VPL também demonstra a viabilidade do negócio, pois a entrada de dinheiro excederá a saída de dinheiro em R\$ 1.297.185,50 (VPL).

O índice de lucratividade (IL) também é viável, pois a cada R\$ 1,00 de capital empregado será gerado um benefício de R\$ 1,22 (IL).

Por fim, utilizando o método do Payback simples teremos o retorno do capital investido em 3,2 anos.

### 4.9. BENEFÍCIOS DA NOVA EMPRESA (PRIOTTO&BRANCO)

Com base nas necessidades identificadas em Ponta Grossa e região dos Campos Gerais, a instalação dessa estrutura trará benefícios para:

## **Cientes**

- Proximidade com a consultoria Priotto&Branco para atender de forma eficiente suas demandas;
- Redução de custos com deslocamento/hospedagens de consultores;
- Qualidade e eficácia dos serviços prestados;
- Atendimento especializado por produto/setor da economia;
- Garantia da competitividade;
- Alavancagem da gestão empresarial;
- Investimento que permite resultados financeiros diretos seja por redução de custos ou aumento de receitas;
- Disponibilidade dos recursos humanos.

## ***Consultoria Priotto&Branco***

- Aumentar a atuação dos serviços prestados na região de Ponta Grossa e Campos Gerais;
- Venda de projetos, além do atendimento pontual de demandas;
- Profissionais qualificados nas universidades da região de Ponta Grossa e com conhecimento da realidade local;
- Estreitamento da relação com os clientes impedindo/minimizando a ação da concorrência.

## **4.10. VANTAGEM COMPETITIVA**

A criação dessa consultoria Priotto&Branco apresenta algumas vantagens competitivas atuais, que se tornarão grandes diferenciais, sobretudo do ponto de vista estratégico:

- Consolidação do mercado local;
- Presença de uma estrutura física ordenada exclusivamente para prestação dos serviços;
- Equipe 100% local;

- Agilidade dos entregáveis;
- Maior disponibilidade de recursos;
- Afastar o interesse dos clientes pela concorrência, através da eficiência na resposta das demandas do cliente, garantindo recorrência na compra dos serviços;
- Gerar confiabilidade no cliente para aquisição de projetos que ensejem melhorias ao seu negócio.

#### **4.11. RESULTADOS**

Com base em todos os estudos e levantamentos feitos pela consultoria Priotto&Branco visando diminuir o risco do negócio e dar segurança na tomada de decisão, abaixo a apresentação dos resultados.

- **VIABILIDADE TÉCNICA:** A consultoria Priotto&Branco tem em seus consultores a capacidade técnica para alavancagem do negócio, a consultoria poderá contar com as universidades na região dos campos gerais em específico na cidade de ponta grossa. Os profissionais virão essencialmente dessas universidades locais, visando a aproveitar os recursos humanos qualificados na região, contribuindo para o aumento da economia local.
- **VIABILIDADE COMERCIAL:** A consultoria Priotto&Branco atuará quanto à prestação de serviços de consultoria e implantação na área de TI exclusivamente nos clientes da região dos campos gerais. Desta região a cidade de Ponta Grossa atualmente é maior polo industrial do estado, a região vive um momento de industrialização tem um PIB aproximado de 12,1 bilhões e com estimativas de quadruplicar em uma década.
- **VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA:** Para concretizar a fusão inicialmente será necessário um investimento de R\$1.061.122,00, sendo desses, R\$1.000.000,00 serão integralizados pelos sócios e R\$61.122,00 serão negociados através de empréstimos bancários, neste valor já está incluso o valor referente ao planejamento de riscos. O fluxo de caixa do projeto supera com folga o planejamento ao longo de cinco anos, os indicadores mostram que o projeto terá também ao longo desses mesmos cinco anos um índice de lucratividade de R\$1,22, ou seja, para cada R\$1,00 investido na nova empresa, será retornado R\$1,22, a taxa interna de retorno (TIR) supera o marco zero de

rentabilidade do projeto com um percentual de 36% e para fechar o retorno do capital investido está previsto para um prazo de 3,2 anos.

- **RISCOS:** O planejamento de riscos foi feito levando em consideração principalmente o fator “pessoa”, uma vez que se trata de uma fusão aonde questões muito subjetivas vêm à tona. No entanto a consultoria conseguiu mensurar a tal ponto de estimar um valor esperado do projeto e também um valor que foi incorporado no custo inicial do projeto para o planejamento de respostas aos riscos diminuindo a exposição da consultoria Priotto&Branco ao cenário incerto.
- **GOVERNANÇA:** O levantamento feito demonstrou que o capital humano que será juntado pela fusão das empresas, tem uma boa base de governança corporativa e governança de TI, facilitando assim a aplicação das teorias e a convivência no dia-a-dia diminuindo os impactos da fusão.
- **RH, MUDANÇA E GESTÃO DA MUDANÇA:** O estudo de gestão de mudança feito previamente pela consultoria demonstrou que alguns profissionais da consultoria Priotto tem alguns conflitos com profissionais da consultoria Brancos devido a trabalhos feitos no passado e isso impactando diretamente na mudança, também foi identificado de ambas as consultorias profissionais resistentes à mudança.

No estudo de RH identificou-se que alguns profissionais seriam subordinados de outros que já tiveram conflitos no passado. Outro ponto detectado pelo estudo de RH foi que os profissionais da consultoria Priotto não iriam se submeter a uma nova reformulação na faixa salarial, uma vez que tinham um salário bem acima da média e dessa forma correriam o risco de ter o salário diminuído.

O último ponto levantado no estudo de RH foi que o executivo da consultoria Priotto não concorda como modelo de gestão em que ele deve ficar fora das decisões e o executivo da consultoria Branco em contra partida não acha isso correto uma vez que a consultoria maior é a dele, dessa forma uma divergência grave de opiniões foi estabelecida.

#### 4.11.1. Consolidação Analytic Hierarchy Process (AHP)

Além de todo o embasamento sobre os estudos feitos um outro ponto importante para consultoria Priotto&Branco é fazer a consolidação e priorização dos resultados obtidos, para isso a mesma utilizou a técnica *Analytic Hierarchy Process*.

Analytic Hierarchy Process é uma técnica estruturada baseada em cálculos matemáticos utilizada para tomada de decisão em ambientes complexos, essa técnica permite analisar e cruzar diversas variáveis, critérios e alternativas sobre cada critério estudado. Trocando em outras palavras o AHP é uma forma de definir peso para cada critério estudado.

Levando em consideração que os cálculos do AHP não são simples, este trabalho não tem como objetivo explicá-los, limitando-se a demonstrar os parâmetros e critérios utilizados para o resultado da priorização do primeiro nível obtido pela consultoria Priotto&Branco utilizando a técnica AHP.

Para o case apresentado foi utilizado como base de medição da técnica AHP a tabela abaixo:

Escala	Avaliação Numérica	Recíproco
<b>Extremamente Preferido</b>	9	1/9
<b>Muito forte a extremo</b>	8	1/8
<b>Muito fortemente preferido</b>	7	1/7
<b>Forte a muito forte</b>	6	1/6
<b>Fortemente preferido</b>	5	1/5
<b>Moderado a forte</b>	4	1/4
<b>Moderadamente preferido</b>	3	1/3
<b>Igual a moderado</b>	2	1/2
<b>Igualmente preferido</b>	1	1

Tabela 21 – Tabela de medição/parâmetros AHP

A programação AHP inicia com a decomposição do problema em uma hierarquia de critérios, como esse objetivo a consultoria Priotto&Branco definiu os critérios conforme figura abaixo:

		<b>Alternativas</b>	<b>Critérios</b>
<b>Fusão Consultoria Priotto&amp;Branco</b>			Viabilidade Comercial
	Análise de Viabilidade		Viabilidade Econômico/Financeira
			Viabilidade Técnica
			Porter
	Estratégias		SWOT
			Marketing
			Impactos negativos diminuídos
	Riscos		Riscos eliminados
			Impactos positivos aumentados
			Matriz Responsabilidade
	Gestão de Pessoas		Cronograma Treinamentos
			Comprometimento Time
			Índice Descontentamento
	Mudança e Gestão de Mudança		Multiplicadores
		Urgência	

Figura 8 – Critérios Priotto&Branco

Fonte: Dos autores (2014)

Com base na tabela de medição e nos critérios, foram avaliados e definidos pesos a todos os cruzamentos dos critérios formando as alternativas conforme Tabela 22.

O resultado da avaliação de alternativas levou ao resultado obtido pela consultoria Priotto&Branco, a priorização dos principais critérios de avaliação, conforme mostra Tabela 23.



<b>ANÁLISE DE ALTERNATIVAS CONSULTORIA PRIOTTO&amp;BRANCO</b>					
	Análise de Viabilidade	Estratégias	Riscos	Gestão de Pessoas	Mudança e Gestão de Mudança
Análise de Viabilidade	1,0000	0,1429	0,1429	0,2000	0,2000
Estratégias	7,0000	1,0000	0,5000	0,2500	0,3333
Riscos	7,0000	2,0000	1,0000	0,1111	0,2000
Gestão de Pessoas	5,0000	4,0000	9,0000	1,0000	0,1111
Mudança e Gestão de Mudança	5,0000	3,0000	5,0000	9,0000	1,0000
<b>TOTAL</b>	<b>25,0000</b>	<b>10,1429</b>	<b>15,6429</b>	<b>10,5611</b>	<b>1,8444</b>

<b>RESULTADOS ANÁLISE CONSULTORIA PRIOTTO&amp;BRANCO</b>							
	Análise de Viabilidade	Estratégias	Riscos	Gestão de Pessoas	Mudança e Gestão de Mudança	TOTAL	%TOTAL
Análise de Viabilidade	0,040	0,014	0,009	0,019	0,108	0,04	3,81%
Estratégias	0,280	0,099	0,032	0,024	0,181	0,12	12,30%
Riscos	0,280	0,197	0,064	0,011	0,108	0,13	13,20%
Gestão de Pessoas	0,200	0,394	0,575	0,095	0,060	0,26	26,49%
Mudança e Gestão de Mudança	0,200	0,296	0,320	0,852	0,542	0,44	44,20%

Tabela 22 – Cruzamento de critérios Priotto&amp;Branco

<b>PRIORIZAÇÃO CRITÉRIOS CONSULTORIA PRIOTTO&amp;BRANCO</b>	
Análise de Viabilidade	3,81%
Estratégias	12,30%
Riscos	13,20%
Gestão de Pessoas	26,49%
Mudança e Gestão de Mudança	44,20%

Tabela 23 – Cruzamento de critérios Priotto

## 5. PROPOSTA

Com base no estudo acima podemos perceber que um indicador analisado de forma isolada não é suficiente para garantir o sucesso do projeto, em especial quando falamos de fusão de empresas de TI, onde as variáveis a serem analisadas vão além de números, incluindo também análises subjetivas do comportamento humano, cultura organizacional, conflitos profissionais, entre outros.

Pensando nisso o presente trabalho consiste em propor uma forma de trabalho juntando algumas áreas de gerenciamento de projetos com intenção de facilitar e principalmente assegurar que a melhor decisão seja tomada nos casos de fusão de empresas de TI. Abaixo apresentamos a forma proposta.

### 5.1.FLUXOGRAMA DA FORMA PROPOSTA

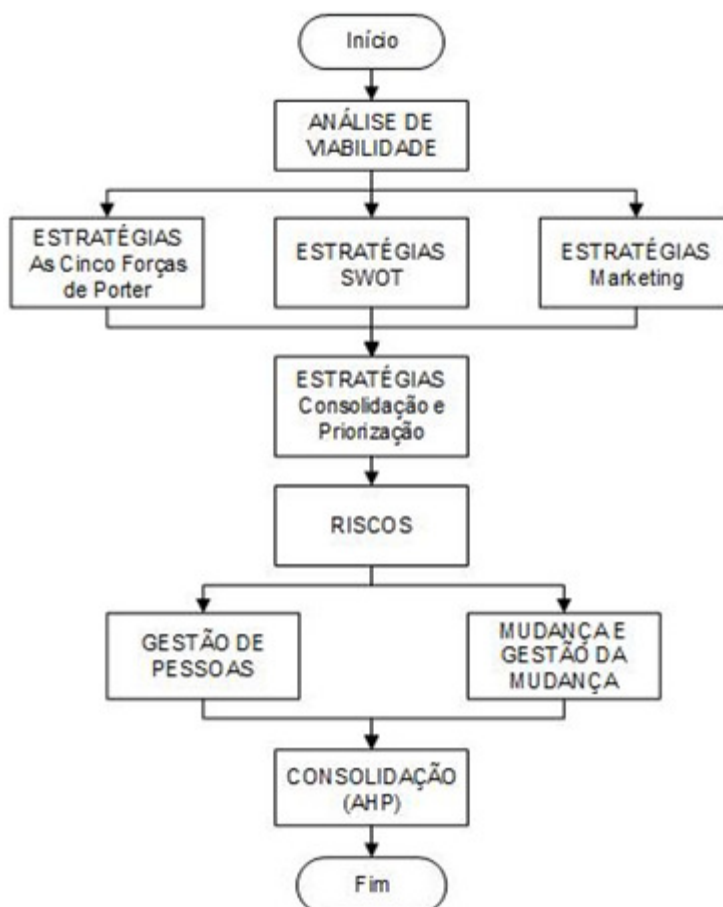


Figura 9 – Fluxograma da proposta

Fonte: Dos autores (2014)

## **5.2.ANÁLISE DE VIABILIDADE**

Nos negócios de fusão entre empresas nem sempre a melhor decisão é a fusão propriamente dita, principalmente se algumas análises forem negligenciadas, dessa forma podemos afirmar que o primeiro passo em um projeto de fusão é fazer o estudo de viabilidade dos casos, levar em consideração não somente as viabilidades econômico financeiras, mas também as viabilidades técnicas, comerciais que dão base forte de que a empresa terá capacidade de ir em frente.

Em nosso estudo de caso podemos observar que o estudo de viabilidade esteve presente e também foi possível visualizar nessa situação que houve:

- Viabilidade técnica: Profissionais sendo formados na região.
- Viabilidade comercial: A região dos campos gerais está recebimento investimentos e a perspectiva é que vai continuar.
- Viabilidade Econômico/Financeira: A consultoria apresentou índices satisfatórios como 36% (TIR), 3,2 anos (PAYBACK), R\$1,22 (IL).

## **5.3.ESTRATÉGIAS**

O segundo passo se assim podemos dizer é direcionar os estudos sob as estratégias da nova empresa, uma vez que deve estar muito claro quais são os objetivos e de que forma serão alcançados. Abaixo descrevemos as principais ferramentas.

## **5.4.CINCO FORÇAS DE PORTER**

Por isso a análise das cinco forças competitivas é uma boa escolha, pois este estudo consegue dar a dimensão sobre como está a empresa perante o mercado externo que

podemos chamar de concorrência ampliada, que engloba desde os concorrentes atuais, entrantes até produtos substitutos e compradores.

Com base nesse estudo é possível saber em qual situação a empresa se encontra ou vai se encontrar no caso da fusão dar certo perante o mercado que atua e também é possível traçar estratégias para melhorar ou entrar de forma mais segura nessa “briga”.

No estudo de caso podemos identificar que a consultoria Priotto&Branco efetuou o estudo das cinco forças competitivas conforme quadro abaixo:

ENTIDADES	QUEM SÃO	TIPO	AÇÃO
<b>FORNECEDORES</b>	Totvs Consultores	Poder de Barganha	Baixo Médio
<b>COMPRADORES</b>	Makita do Brasil WinnerChemical Crow	Poder de Barganha	Médio Alto Baixo
<b>COMPETIDORES</b>	Consultores Independentes Consultores SAP	Rivalidade	Baixo Baixo Baixo
<b>PRODUTOS SUBSTITUTOS</b>	SAP ORACLE DINAMCS	Barreira de Entrada	Diferenciação Diferenciação KnowHow
<b>NOVOS ENTRANTES</b>	Consultores Outras Consultorias	Barreira de Entrada	KnowHow Curva de Experiência

Tabela 24 – Estudo das Cinco Forças Competitivas

## 5.5.ANÁLISE SOWT

Após ter efetuado a análise externa e mapeado como a empresa está perante o cenário o próximo passo é voltar o foco dos estudos para “dentro de casa”, onde se tem a possibilidade de identificar quais os pontos positivos e negativos da nova empresa e também quais as ameaças e oportunidades que podemos utilizar para gerar estratégias que nos darão vantagem competitiva no lançamento ao mercado, esse estudo é

conhecido como SWOT que avalia pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da nova empresa.

Abaixo podemos visualizar a análise de SWOT feita no estudo de caso da consultoria Priotto&Branco.

#### S - STRENGTHS/PONTOS FORTES (INTERNO)

- Competência em criar soluções personalizadas;
- Aprendizado contínuo;
- Comprometimento com o resultado.

#### W - WEAKNESSES/PONTOS FRACOS (INTERNO)

- Consultores qualificados;
- Perda de recursos chaves;
- Falta de certificação;
- Área comercial e marketing.

#### O - OPPORTUNITIES/OPORTUNIDADES (EXTERNO PRESENTE/FUTURO)

- Poucas empresas com soluções personalizadas;
- Política tributária em constante mudança;
- Incentivo do governo local p/ empresas de TI;
- Instabilidade econômica (futuro);
- Fusão de grandes empresas.

#### T - THREATS/AMEAÇAS (EXTERNO PRESENTE/FUTURO)

- Indisponibilidade de mão-de-obra qualificada;
- Parceria instável com fornecedores.

## 5.6. ANÁLISE DE MARKETING

Outro ponto fundamental é fazer o estudo sob de que forma a empresa em questão fará sua entrada no mercado, quais as condições para que esse momento seja positivo, para isso a análise de marketing se torna a ferramenta mais propícia.

O estudo detalhado dos 4P's do marketing asseguram a nova empresa que a ida ao mercado não será de olhos vendados.

Abaixo podemos ver o estudo feito sob os 4P's de marketing no estudo de caso feito pela consultoria Priotto&Branco.

### ➤ PRODUTO

1. Aprimorar e melhorar a qualidade do produto;
2. Desenvolver frameworks próprios (maior agilidade).

### ➤ PREÇO

4. Demonstrar o valor agregado (custo benefício);
5. Valorizar a personalização;
6. Desconto programa de fidelidade (indicação).

### ➤ PROMOÇÃO

7. Fazer propagandas na mídia regional;
8. Desenvolver material institucional;
9. Criar departamento de comercial/vendas;
10. Programa fidelidade (benefícios \$\$).

### ➤ PRAÇA

11. Acompanhamento local full time;
12. Acompanhamento remoto quando necessário.

## 5.7. CONSOLIDAÇÃO E PRIORIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Após a definição das estratégias definidas com base nos estudos anteriores o próximo passo é fazer a consolidação de toda essa base levantada e por fim após a consolidação de todas as estratégias é chegada a hora de dar peso, definir prioridades para cada uma delas, para que a empresa tenha muito claramente quais suas principais estratégias.

Na tabela 25 são demonstradas a priorização de estratégias feita no estudo de caso pela consultoria Priotto&Branco.

NR	ESTRATÉGIA	G	U	T	GxUxT	PRIORIZAÇÃO
3	Investir na formação de qualidade de novos consultores	3	4	4	48	1°
4	Investir na manutenção e atualização de consultores atuais	4	2	5	40	2°
2	Investir no fortalecimento da marca	3	4	2	24	3°
1	Aumentar customer share nos clientes atuais	3	3	2	18	4°
10	Demonstrar o valor agregado (custo benefício)	3	3	2	18	5°
15	Criar departamento de comercial/vendas	2	3	3	18	6°
12	Desconto programa de fidelidade (indicação)	2	4	2	16	7°
5	Aumentar Market share	3	2	2	12	8°
8	Aprimorar e melhorar a qualidade do produto	3	2	2	12	9°
9	Desenvolver frameworks próprios (maior agilidade)	3	2	2	12	10°
16	Programa fidelidade (benefícios \$\$)	3	4	1	12	11°
13	Fazer propagandas na mídia regional	2	3	1	6	12°
6	Fortalecer relacionamentos com fornecedores	2	1	2	4	13°
11	Valorizar a personalização	2	2	1	4	14°
7	Priorizar venda de resultados	2	1	1	2	15°
14	Desenvolver material institucional	1	1	2	2	16°

Tabela 25 – Matriz GUT classificada

## 5.8. RISCOS

Após a análise das estratégias da nova empresa o próximo passo é a fazer a análise de riscos.

Riscos são eventos incertos que se ocorrerem podem causar um impacto negativo ou positivo para a fusão, esse levantamento deve ser feito de forma muito responsável uma vez que após esse estudo o ideal é que se agregue ao custo inicial da fusão os valores levantados para os planos de respostas de cada risco.

No estudo de caso podemos notar que a consultoria Priotto&Branco levantou os principais riscos e efetuou a análise de probabilidade e impacto de forma quantitativa para a fusão, no estudo podemos perceber os seguintes resultados:

### **Antes do planejamento de respostas aos riscos**

- Custos dos riscos negativos (ameaças) para a fusão: \$38.000
- Custos dos riscos positivos (oportunidades) para fusão: \$23.750

### **Após planejamento de respostas aos riscos**

- Custos dos riscos negativos (ameaças) para a fusão: \$19.475
- Custos dos riscos positivos (oportunidades) para fusão: \$32.300

Em resumo, após o planejamento de respostas os valores das oportunidades aumentaram e os valores das ameaças diminuíram isso porque o planejamento de respostas contempla evitar os riscos negativos e aumentar a chance dos riscos positivos acontecerem.

No entanto para colocar em prática o plano de respostas aos riscos existe um custo, que no estudo de caso elevou o valor inicial do projeto em mais \$4.000 passando de \$1.057.122 pra \$1.061.122.



## 5.9.GESTÃO DE PESSOAS

Agora entramos em um ponto muito importante na análise de um projeto de fusão, que é quando começamos a analisar os itens mais subjetivos, que são as pessoas e seus comportamentos.

Esse passo é fundamental principalmente para quem vai tomar a decisão de seguir em frente ou não com a fusão, uma vez que visa definir como serão as estruturas de trabalho, quem vai se reportar a quem e de que forma isso se dará.

Também são abordados nesse passo, os treinamentos, as práticas utilizadas além de aprofundar e validar os conhecimentos de todos os profissionais que participarão da fusão.

No estudo de caso, como se trata de empresas que atuam na área de TI nesse item também pode-se observar que foram levados em consideração tópicos como governança corporativa e governança de TI, e também foi possível visualizar que a consultoria Priotto&Branco mapeou a forma de trabalho definindo um organograma de subordinação, além de validar os conhecimentos de gestão de TI onde as duas empresas adotam as boas práticas do guia PMBOK para gerir seus projetos.

Outro ponto que também não pode ser negligenciado neste momento é o fato do descontentamento dos profissionais com nova hierarquia de trabalho, novos cargos, novos salários, novas funções, esses pontos são muito subjetivos, mas que de alguma forma devem ser medidos para que as empresas não tenham nenhuma surpresa no momento de confirmar a fusão.

E esse foi um ponto que também foi possível confirmar no estudo de caso da consultoria Priotto&Branco, onde a mesma identificou que os profissionais de uma das consultorias não estavam dispostos a se submeter a uma redução na faixa salarial, além de identificar o descontentamento de um dos executivos em ter sua autoridade reduzida.

## **5.10. MUDANÇA E GESTÃO DA MUDANÇA**

A mudança e a Gestão de Mudanças devem ser analisadas nos estudos de viabilidade de uma fusão, pois todo processo de fusão gera mudanças e inevitavelmente essas mudanças impactam nas pessoas que dela participam e se impactam em pessoas novamente temos uma análise subjetiva, por isso tornar essa subjetividade de uma forma mais concreta e clara possível para se analisar é a chave para desvendar os problemas antes que eles aconteçam.

Neste momento o estudo deve focar as pessoas, na tentativa de identificar possíveis conflitos, profissionais que são resistentes à mudança, barreiras de comunicação, se os profissionais envolvidos estão realmente engajados e assim por diante.

Esse estudo dará aos tomadores de decisão a segurança necessária para avaliar se com a fusão a nova empresa pode perder profissionais, pode perder performance e talvez ter um ambiente não muito desafiador, enfim o tomador de decisão vai ter nas mãos a perda e o ganho que terá se a fusão se confirmar e dessa forma vai poder fazer a escolha.

No estudo de caso foi possível identificar que em ambas as consultorias existiam profissionais que tiveram tido conflitos no passado, além de identificar vários profissionais resistentes à mudança.

## **6. CONSOLIDAÇÃO E PRIORIZAÇÃO**

Após todos os passos finalizados é chegada a hora de fazer a consolidação e priorização de todo conteúdo levantado. Com tantas questões subjetivas, variáveis externas e internas, a tomada de decisão se torna complexa. Neste momento é hora de juntar todas as informações e fazer a análise para se obter a decisão final.

No estudo de caso foi possível identificar que os indicadores de viabilidades são mais do que favoráveis para que a fusão ocorra tanto indicadores econômico/financeiros quanto indicadores técnico e comercial, provam que o cenário favorece.

Também foi possível identificar que as estratégias foram bem montadas, com intuito de realmente ter uma entrada no mercado muito segura.

Os riscos foram mapeados antecipadamente, com as respostas devidas e com seu custo agregado ao valor inicial do projeto.

No entanto também conseguimos enxergar que quando o estudo de caso chegou ao ponto de RH e gestão de mudança o cenário começou a mudar, pois foi identificado que os principais motores para realização da fusão não estavam trabalhando em sincronia, havia conflitos, profissionais resistentes à mudança, profissionais descontentes, além de identificar que um executivo principal não estava de acordo com a forma de trabalho.

Ou seja, se analisarmos o cenário do estudo de caso, podemos resumir que estava perfeito, porém as pessoas de ambas as consultorias, não estavam preparadas para mudar.

Após essa consolidação, várias perguntas pairam no ar, como tomar a decisão? Qual fator é mais importante? Qual é menos importante? O que devemos levar em consideração? Qual a decisão correta?

Para responder estes questionamentos, nesta fase será utilizada a técnica chamada *Analytic Hierarchy Process (AHP)*, que visa priorizar os critérios e deixar mais claro qual é mais importante ou menos importante para tomada de decisão.

AHP foi desenvolvido na década de 1970 por Thomas L. Saaty e foi extensivamente estudado a partir dessa época. Atualmente é aplicado para a tomada de decisão em diversos cenários complexos, em que pessoas trabalham em conjunto para tomar decisões e onde percepções humanas, julgamentos e consequências possuem repercussão de longo prazo (BHUSHAN; RAI, 2004).

Então podemos dizer que a forma de análise ideal é aquela em que após a aplicação da técnica AHP, deixa claro para os gestores quais os fatores mais importantes para se analisar neste momento.

## 7. CONCLUSÃO

O presente estudo tem a finalidade de mostrar e propor uma forma prática de gerir projetos de fusão de empresas de TI, com forte análise na área de viabilidade, mas também com grande enfoque nas outras áreas de gerenciamento de projetos, para isto apresentamos o estudo de caso da Consultoria Priotto&Branco que trate exatamente da fusão entre duas empresas da área de tecnologia de informação na região dos campos gerais.

No desenvolvimento deste trabalho foi possível observar a importância do plano de negócio e do plano financeiro, estas duas ferramentas direcionam de uma maneira mais objetiva e clara a tomada de decisão, além de diminuir os riscos envolvidos e aumentar as chances do negócio dar certo.

Olhando sob o ponto de vista de viabilidade, conseguimos perceber que o projeto é totalmente viável, uma vez que vai dar lucro, tem como se manter e se paga ao longo do tempo.

Quando falamos de risco e governança corporativa e TI, também podemos dizer que o trabalho foi bem feito uma vez que levantou os principais riscos do projeto diminuindo assim a exposição e também conseguiu demonstrar que a consultoria tinha base nas boas práticas de governança.

No entanto o ponto mais difícil de uma fusão são as pessoas e quando partimos para o estudo de RH e gestão de mudanças, podemos dizer que a cultura organizacional das empresas é muito forte e coloca em risco o projeto da fusão, os conflitos são muito maiores do que se pensava e a possibilidade de uma das consultorias perder todos os funcionários é muito grande, soma-se a tudo isso o clima tenso que irá se estabelecer e a falta de sinergia que podem levar a empresa o fracasso.

No entanto de nada adianta todas essas informações, senão tiver uma forma de priorizar os critérios, foi neste ponto que a consultoria aplicou a técnica *Analytic Hierarchy Process (AHP)* e identificou que todos os fatores são importantes, mas que os critérios que dizem respeito a pessoas, como gestão de pessoas e gestão de mudanças tem um peso maior de importância na fusão de empresas de TI.

Sendo assim a consultoria Priotto&Branco definiu que este ainda não é o momento para que fusão aconteça, por mais que exista viabilidade financeira, comercial e técnica os

itens apontados como prioridade na análise da AHP que refere-se ao capital humano, apresentam índices insatisfatórios, provando que ainda não estão preparados para tal mudança.

Desta forma, com base em todo o estudo feito podemos concluir que do ponto de vista de gerenciamento de projetos o trabalho foi um sucesso, demonstrando previamente todos os riscos os tipos de viabilidades e principalmente os conflitos existentes os descontentamentos, isso tudo auxiliou a empresa na tomada da melhor decisão para o negócio.

Contudo podemos dizer que um estudo isolado de qualquer indicador não pode jamais servir de base para tomada de decisão na fusão de empresas de TI e que seguir os passos aqui propostos é um bom caminho para mesclar todas as informações e embasar positivamente a decisão final.

## 8. REFERÊNCIAS

BHUSHAN, N.; RAI, K. **Strategic Decision Making: Applying the Analytic Hierarchy Process**. New York: Springer, 2004

BRASIL, **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações**, Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm)>.

Último acesso em: 17 Jan. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel da gestão de pessoas nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAYCHOUW, Merhi **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**, Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DRUCKER, Peter F. **O melhora de Peter Durcker: A administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

FASSIMA, P. H. et al. **Análise de viabilidade econômica de projetos de investimento: métodos utilizados em empresas fabricantes de balas do Estado do Rio Grande do Sul**. XIII Congresso Brasileiro de Custos: Belo Horizonte - MG, 2006.

FONSECA, Wladimir F. da **Análise e Decisão de Investimentos**, Curitiba: IESDE Brasil, 2012

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**, São Paulo: Artmed Editora S.A., 2000.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa** – 4.ed. São Paulo: IBGC, 2009.

IT Governance Institute. **COBIT 4.1**, Disponível em: <<http://www.tjdft.jus.br/institucional/controle-interno/boas-praticas/cobit/>>. Último acesso em: 17 Jan. 2014

LEMES, Alyne. **Industrialização exige plano de crescimento em Ponta Grossa**. Gazeta do Povo, Curitiba, 27 Out. 2012. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/m/conteudo.phtml?id=1311642&tit=Industrializacao-exige-plano-de-crescimento-para-Ponta-Grossa>>. Último acesso em: 17 Jan. 2014.

NETO, Diógenes L. **Formulação de projetos para o setor privado**, Livro texto do curso de Planejamento Estratégico da Pós Graduação à Distância da Universidade Gama Filho - DF

NETO, Jocildo F. C. **Elaboração e Avaliação de Projetos de Investimento: Considerando o risco**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK) – 4.ed.** Atlanta: Project Management Institute, 2008

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho superior**, Rio de Janeiro, Campus, 1990.

ROSS, Stephen A.; WERTERFIELD, Randolph W.; JORDAM, Bradford D., **Princípios de administração financeira**, São Paulo: Atlas, 1998.

SALLES Jr., Carlos A. C., SOLER, Alonso S., VALLE, José A. S. do, RABECHINI Jr., Roque. **Gerenciamento de riscos em projetos – 2. ed.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2008. Brasília: DIEESE, 2008.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004.

SOUZA, Acilon Batista de **Projetos de Investimentos de Capital: Elaboração, análise, tomada de decisão**, São Paulo: Atlas, 2003.

TENÓRIO, Ferando G. **Gestão comunitária – Uma abordagem prática**, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

THOMPSON Jr., A.A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**, São Paulo: Pioneira, 2000.

WASSERSTEIN, Bruce. **Big Deal: 2000 and Beyond** – 2. Ed. Warner Books, 2000

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L., **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.



**9. ANEXO I**

## GERENCIAMENTO DE PROJETO E AS BARREIRAS IMPOSTAS PELA CULTURA ORGANIZACIONAL

Denise Oldenburg Basgal, [denise.basgal@isaebrasil.com.br](mailto:denise.basgal@isaebrasil.com.br)<sup>1</sup>

Cassiano Muiniki, [cassianomuiniki@gmail.com](mailto:cassianomuiniki@gmail.com)<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ISAE, Av. Visconde de Guarapuava, 2943 – CEP:80010-100 – Curitiba-PR

**Resumo:** *O artigo a seguir apresenta uma síntese sobre as técnicas mais abordadas em pesquisas para um gerenciamento da mudança efetivo. O objetivo é servir como um referencial teórico básica para as pessoas que desejarem conhecer de maneira não aprofundada sobre gerenciamento de projeto, cultura organizacional, gerenciamento de mudança e as técnicas mais utilizadas para conter as barreiras impostas pela cultura organizacional frente a mudanças.*

**Palavras-chave:** *gerenciamento de projetos, gerenciamento da mudança, cultura organizacional, estratégia de mudança*

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente no mundo globalizado, as organizações se deparam com muitas mudanças, que são mais profundas e acontecem de maneira muito rápida. Com o aumento da concorrência, a competitividade aumenta e a necessidade de criar um diferencial competitivo se torna essencial. A introdução de novas tecnologias, melhoria na qualidade dos produtos, redução de custos, definem alguns dos aspectos que as organizações devem considerar.

Com as constantes modificações do mercado as empresas implementam diversos projetos o que torna necessário a implementação de metodologias de gerenciamento de projetos que minimizem os riscos e aumentem a probabilidade de sucesso de seus empreendimentos.

A introdução de projetos traz consigo a introdução de mudanças na organização, na sua cultura organizacional e também a de seus colaboradores. A cultura organizacional influencia fortemente os passos da organização, as crenças e pressupostos que ela determina estão ligados diretamente as suas estratégias.

O contexto de mudança gerado pelo mercado quanto pelos projetos geram uma sensação de fragilidade no indivíduo e no grupo ao qual ele pertence, o qual tinha em sua rotina, uma fonte de segurança e tranquilidade.

A reação a mudança é um dos principais fatores de insucesso dos projetos, pois interfere diretamente na rotina dos funcionários que podem se sentir ameaçados e se rebelar contra a mudança.

Mais do que gerenciar os aspectos técnicos do projeto o gerente de projeto deve saber gerenciar o processo de mudança. Para lidar com os aspectos humanos advindos de uma mudança organizacional, faz se necessária a aplicação de uma série de ações planejadas e suportadas pela alta administração.

## 2 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Definido no PMBOK® (PMI, 2008, p. 5) “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos”.

O caráter temporário do projeto nem sempre quer dizer que ele é de curta duração, muitos deles são longos, tal como a construção de um estádio de futebol, a de um edifício ou então a de um refinaria de petróleo. Muitos projetos compartilham de uma mesma estrutura de etapas, porém cada projeto é único, pois estão inseridos em momentos distintos da economia, regiões diferentes, possuem pessoas diferentes entre outras circunstâncias.

É baseada nessa singularidade de um projeto e na quantidade de interferências sócio-econômicas e também da natureza, é que se é necessário o gerenciamento do projeto.

Segundo o guia PMBOK® (PMI, 2008, p. 6) o gerenciamento de projetos “é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus requisitos”.

Baseando-se no PMBOK®, temos que o gerenciamento de projetos é dado através da aplicação de 42 processos que são agrupados em 5 grupos, sendo eles: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Tais processos agrupados ajudam a fracionar um projeto em pequenas partes, as quais facilitam a visualização do andamento do projeto, o que faz com que seja muito mais fácil o seu acompanhamento, ajudando no alcance dos objetivos do projeto.

Os planos advindos do planejamento estratégico de uma empresa geram projetos, os quais merecem total atenção dos executores. A importância que a eles é dada endossa a necessidade de um gerenciamento de projetos, pois os mesmos são relacionados ao futuro da organização, ou seja, devem atender aos objetivos para que foram criados.

O gerenciamento de projetos vem de encontros às necessidades atuais das organizações e dos empreendimentos, que é atingir o objetivo para os quais o projeto foi criado, no menor tempo e custo possível e também com ótima qualidade, feitos que são possíveis através da diminuição ou eliminação por exemplo de interferências, riscos, conflitos externos e internos a este empreendimento temporário.

### 3 GERENCIAMENTO DA MUDANÇA

Em busca de atingir os objetivos definidos em sua visão e missão as empresas passam por várias mudanças. Além dos objetivos estratégicos de cada organização, o meio em que elas se encontram também sofrem alterações constantes, tidas como um processo natural.

De acordo com SERTEK e REIS,

“As mudanças são impulsionadas fundamentalmente por três fatores; o primeiro: ameaças externas que afetam a sobrevivência da empresa; segundo: as oportunidades externas que abrem novos campos de ação e o terceiro fator: a necessária rapidez de resposta às solicitações do mercado”.

Independente do fator que ocasiona a mudança, elas podem também ser classificadas como mudança não planejada onde a empresa trata o problema ponto a ponto na medida em que aparecem, ou planejada, também tida como mudança estratégica que são efetuadas buscando alcançar um objetivo pré-definido e estabelecido pela empresa.

Mudança, de uma maneira bem simplificada, significa sair de um estado presente pra um estado futuro. Para que este novo estado seja atingido são necessárias modificações nos processos, nas metodologias de trabalho, no modo de pensar e agir da organização e das pessoas que nela atuam.

As mudanças na sua maioria envolvem pessoas, as quais seguem uma rotina, se acostumam com a forma de que são feitas as atividades, o que dá a elas estabilidade, segurança, tranquilidade e respeito por parte de outro com o aprofundamento do conhecimento e experiência em determinada atividade. As mudanças, porém trazem algo novo, inesperado e também pode se dizer, desconhecido. Segundo CHIAVENATO (2003, p. 269) a mudança pode ser interpretada pelo funcionário como algo que ele desconhece e, portanto algo que pode trazer perigo a sua segurança e tranquilidade.

Com a sua estabilidade fragilizada as pessoas começam a olhar com maus olhos as mudanças e assim passam a resistir a qualquer mudança que seja implementada no seu processo padrão, mesmo ela sendo para melhoria. A resistência gerada pode ser de maneira passiva e quieta, mas pode ser também reativa com reclamações e até mesmo greves.

De encontro à tese de CHIAVENATO (2003), uma pesquisa da IBM demonstrou que os maiores desafios aos projetos de mudança são a mudança de padrões de pensamentos e atitudes conforme demonstra o gráfico abaixo.

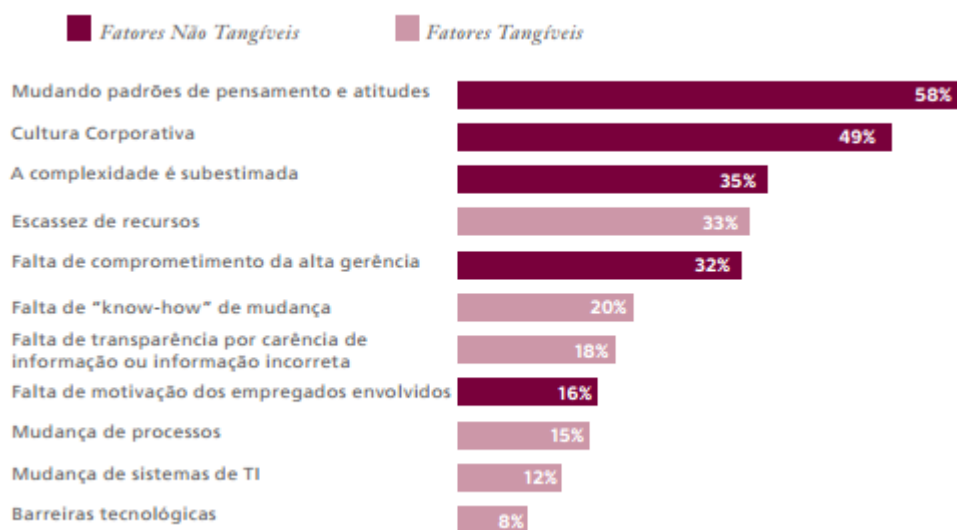


Gráfico 1 – Maiores desafios para a mudança.

Fonte: IBM (2009)

A complexidade das mudanças de comportamento e cultural em si, é frequentemente subestimada nos estágios iniciais de planejamento e definição de escopo. A falta da percepção antecipada a estes problemas gera um alto risco ao sucesso do projeto.

Para maximizar o sucesso dos projetos que envolvem mudanças é necessário que a organização adote uma metodologia de gerenciamento de mudanças que seja consistente e bem estruturada que esteja também alinhada ao modelo de gerenciamento de projetos da empresa além de ser utilizado por toda a organização. Esta metodologia requer mudanças simultâneas em vários níveis

Devido à complexidade e a velocidade com que as mudanças acontecem, está se estabelecendo um gerenciamento da mudança integrado com o gerenciamento do projeto, e não mais improvisada como á décadas vinha acontecendo. Isto porque o gerenciamento da mudança requer o acompanhamento e gerenciamento das alterações em vários níveis de uma empresa para que a mesmas sejam suportadas por todos os níveis hierárquicos e venham a criar o novo padrão de trabalho gerado pela mudança.

#### 4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Um dos mais renomados autores sobre o assunto, SCHEIN (1992) descreve a cultura organizacional como um modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem

inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Após a certificação de que estes pressupostos são validados, os mesmos são repassados a todos os membros como sendo a postura que a organização deve reagir a determinados problemas e situações.

Em concordância com SCHEIN, FLEURY (1991), conceitua cultura organizacional como um conjunto de concepções, normas e valores relacionados à vida de uma organização, que um grupo desenvolveu ou descobriu, as quais foram validadas, sendo repassadas aos membros através de formas simbólicas tangíveis como a forma correta de lidar com problemas de adaptação interna e externa.

A cultura organizacional também é tida como sendo valores compartilhados, é a filosofia da empresa, é o estabelecimento de padrões que definem o comportamento dos trabalhadores, ou seja, são conceitos e crenças que formam o perfil da organização.

Aspectos culturais, exemplificando o conceito acima, podem ser observados no dia a dia de uma organização, tal como os padrões de qualidade dos serviços, flexibilidade de horários, formas de vestimentas, níveis de autonomia, dentre outros.

Em resumo a cultura organizacional poder ser considerada como o DNA da empresa, pois nela estão contidos convicções, valores morais e éticos bem como os de cada indivíduo.

## **5 ENFRENTANDO A BARREIRAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

Em tempos em que as mudanças acontecendo numa velocidade extremamente alta, as organizações não podem parar no tempo, a não reação a uma mudança pode significar a obsolescência do negócio, o que pode diminuir sua lucratividade ou até então eliminá-la do mercado.

Para se manterem vivas, competitivas e lucrativas na economia as empresas devem se adaptar as mudanças do mercado e planejar quais serão as mudanças necessárias para isso muitas delas através de projetos.

Além dos aspectos técnicos, gerenciando os 42 processos de gerenciamento de projetos, ou quantos a metodologia da empresa definiu necessário, o gerente de projetos deve gerenciar as reações as mudanças que o projeto traz, as quais afetam a base de funcionamento de um empreendimento ou organização: as pessoas. As mudanças se não

gerenciadas de maneira consistente podem trazer grandes prejuízos ao sucesso do projeto. No passado a crença era que os fracassos dos projetos eram a falta ou a insuficiência do planejamento, estimativas sem precisão e a falta do controle de custos. KERZNER (2006), diferente do que se pregava no passado, constatou em suas pesquisas que o principal motivo de fracasso em projetos eram ligadas aos aspectos comportamentais tanto da organização quanto dos indivíduos que dela faziam parte.

O gerenciamento de projeto busca no mínimo atingir os objetivos dos projetos, mas para isso, o gerente de projeto tem a árdua tarefa de enfrentar as reações às mudanças da interação entre projeto e a cultura da organização.

Muitas soluções são dadas para superar a resistência às mudanças, a maioria leva em consideração três pontos em comum que pode se dizer que são essenciais, são eles: a comunicação, compartilhamento do conhecimento e um forte e efetivo patrocinador.

As pessoas tem medo do desconhecido, daquilo que meche com sua estabilidade, tanto na vida pessoal como profissional, por isso criam barreiras a mudança, com o medo de perder tudo o que pra eles foi uma conquista. A comunicação é uma boa ferramenta para gerenciar as expectativas e reportar o andamento do projeto com relação aos aspectos técnicos. Além disso, a comunicação clara, direcionada e efetiva pode neutralizar as barreiras à mudança, fazendo com o que desconhecido passe a ser natural, amigável e aceitável a parte afetada.

A importância da comunicação entre o gerente de projetos e as partes afetadas é de extrema importância, nela devem ser abordados todos os aspectos da mudança, tudo o que será novo, tudo o que será alterado, mostrando quais serão os benefícios e principalmente qual a importância daquela pessoa neste processo. Além de informar, a comunicação tem a função de engajar o colaborador, para ele se sentir parte e peça essencial da mudança.

Um trabalho padronizado e estável traz tranquilidade e estabilidade às pessoas, pois muitas vezes elas são tratadas como experts no assunto ou atividade. Quando há alteração na sua rotina e no processo de seu trabalho, pode gerar desconforto e incertezas, ou seja, fragiliza a sua estabilidade como conhecedor do processo, trazendo o medo de não ser mais referência no seu trabalho ou de não saber executar a nova atividade.

O líder da mudança, detentor do conhecimento do que será alterado, deve passar esse conhecimento às pessoas que serão afetadas, o gerente de projeto deve prever treinamentos, a fim de nivelar o conhecimento e capacitar os afetados sobre o novo



processo, mostrando como será a nova rotina de trabalho, reduzindo a rejeição e devolvendo a segurança aos colaboradores e diminuindo ou até eliminando os gaps de conhecimento entre o processo antigo e o novo.

O envolvimento do patrocinador é vista com bons olhos e tem uma forte influência sobre os participantes dessa mudança, ele legitima o projeto. O patrocinador deve ser uma pessoa respeitada, um defensor entusiasta do projeto, conhecer profundamente os benefícios e que defenda o projeto. Essa postura adotada pelo patrocinador e o seu envolvimento no projeto, busca o engajamento dos colaboradores, cativa as pessoas envolvidas e afetadas com a mudança, seu entusiasmo e conhecimento podem convencer e motivar o corpo organizacional a avançar em direção ao objetivo a que se destina o projeto.

Anular a reatividade a mudança é um dos fatores chave para se chegar ao sucesso de um projeto. O gerente de projeto primeiramente deve identificar os focos de resistência para que o projeto não seja comprometido. O seu papel como gerente, tem como fundamental importância trazer soluções para as barreiras que a cultura da organização impõe sobre a mudança, estabelecendo as etapas do processo de mudança e garantindo o cumprimento de cada uma como o engajamento necessário.

## 6 CONCLUSÃO

É inevitável que uma organização tenha que sofrer mudanças para se manter no mercado, uma vez que o mesmo sofre mudanças constantes e muitas delas numa velocidade enorme.

Cada empresa possui sua identidade cultural, a qual define seus processos e procedimentos, todas embasadas por pessoas. A busca pela permanência e também pelo diferencial competitivo na economia envolve a implantação de projetos para atingir seus objetivos, os quais geram mudanças.

Além de gerenciar os aspectos técnicos do projeto, o gerente de projetos deve se atentar as mudanças que o mesmo causa nos colaboradores. A inserção de novos processos e metodologias em uma cultura estabilizada e estruturada pode apresentar resistência à mudança pelas partes afetadas.

A resistência é um dos fatores de fracasso ao projeto, e o gerente deve ficar atento e utilizar as melhores soluções e seu conhecimento, principalmente nos fatores que foram citados acima e comumente encontrados em várias pesquisas que são a comunicação, compartilhamento do conhecimento e um forte patrocinador.

Uma organização deve estar sempre preparada para enfrentar mudanças. Para isso o gerenciamento de projetos deve estar bem estruturado quanto ao gerenciamento das mudanças, buscando sempre o engajamento e comprometimento dos seus colaboradores, pois no mundo globalizado quem muda primeiro, sai na frente da concorrência, isto gera um diferencial competitivo não só momentâneo, mas também para o futuro.

## 7 REFERENCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração nas organizações – 7. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FLEURY, M. T. L. Cultura Organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 26. n. 2, abr./jun. 1991.

IBM. Fazendo a Mudança Acontecer: Ampliando a conversa sobre organização do futuro; IBM Corporation, EUA, Outubro 2009. Disponível em [http://www.nosdacomunicacao.com.br/pdf/Fazendo%20a%20Mudanca%20V\\_2.pdf](http://www.nosdacomunicacao.com.br/pdf/Fazendo%20a%20Mudanca%20V_2.pdf). Último acesso em 16 jan. 2014.

KERZNER, Harold. Gestão de projetos: as melhores práticas. – 2. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK® 4. ed. – EUA: Project Management Institute, 2008.

SCHEIN, Edgar H. Organizational culture and leadership – 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SERTEK, Paulo; REIS, Dalcio R. Desafios para a gestão de mudanças. Curitiba: PPGTE CEFET/PR – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Disponível em: [www.ief.org.br/artigos/desafio.pdf](http://www.ief.org.br/artigos/desafio.pdf). Último acesso em: 16 jan. 2014.