DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv7n1c1>

O PRIMEIRO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA ABC SOFTWARE The first strategic planning of ABC Software

MARCUS JOSÉ ROCHA – marcus@coord.com.br

Centro Universitário Estácio de Sá de Santa Catarina – São José, SC, Brasil

ÉVERTON LUÍS PELLIZZARO DE LORENZI CANCELLIER – everton.cancellier@gmail.com

Universidade do Estado de Santa Catarina – Florianópolis, SC, Brasil

Submissão: 17/11/2014 | Aprovação: 01/02/2017

Resumo

A ABC Software é uma empresa de tecnologia de pequeno porte, que distribui no Brasil o *software* de uma empresa dos EUA, no modelo SaaS (*Software as a Service*, ou *Software* como Serviço). A empresa percebe que não está alcançando os objetivos propostos pelos seus sócios, e também vem enfrentando diversas pressões do ambiente externo. O estilo de tomada de decisão estratégica, centralizado nos sócios e baseado em reações a acontecimentos pontuais, também não está funcionando. A partir dessa situação, o diretor-geral da empresa contrata o Sr. Smith, um consultor norte-americano que não fala português, para realizar um planejamento estratégico utilizando o método E-Myth, desconhecido para todos na empresa e que não prevê a análise SWOT. Tal situação de mudança representa diversos desafios para a ABC Software, principalmente na adaptação a um novo modelo de gestão e a uma nova metodologia de planejamento e execução das suas estratégias.

Palavras-chave: estratégia, planejamento estratégico, SWOT, mudança organizacional

Abstract

ABC Software is a small technology company located in Brazil that distributes software made by a U.S. company. That software is marketed as a service (Software as a Service – SaaS – business model). The shareholders of this company realized that the objectives proposed were not being achieved, and company was facing various pressures from external environment. The style of strategic decision making, centered on the members and based on reactions to specific events, was also not working. Considering that situation, ABC General Manager hired an American consultant who didn't speak Portuguese (local language) to conduct a strategic planning using a method unknown to everyone in the company: E-Myth. This changing situation represented many challenges for ABC Software, especially in adapting to a new management model and a new methodology for planning and executing strategies.

Keywords: strategy, strategic planning, SWOT, organizational change

Introdução

Este caso de ensino tem por objetivo compreender e refletir sobre os sucessos e falhas do primeiro planejamento estratégico da ABC Software, uma empresa de pequeno porte que distribui, nacionaliza e comercializa no Brasil *softwares* estrangeiros, vindos principalmente dos Estados Unidos. Os principais personagens desta história são o Sr. Rodolfo, diretor-geral e sócio majoritário da empresa, e o Sr. Smith, um consultor norte-americano que, apesar de morar há mais de três anos no Brasil, entende pouco e não fala a língua portuguesa. Também é importante mencionar a participação da Sra. Ana, diretora de tecnologia e sócia minoritária da empresa, além dos demais

funcionários da empresa. Destaca-se que esta é uma história real, mas as empresas e pessoas aqui mencionadas têm nomes fictícios.

A ABC Software se considera inovadora, seguindo as tendências mais atuais do segmento no qual atua. A empresa surgiu com o objetivo de trazer *softwares* bem-sucedidos nos Estados Unidos para o mercado brasileiro, a partir da experiência dos dois sócios da empresa, que estudaram e moraram por mais de 10 anos naquele país. Portanto, a empresa tem clara influência da cultura norte-americana, e, quando se percebeu a necessidade de realizar um planejamento estratégico, foi natural a contratação do Sr. Smith, pessoa que fazia parte do círculo pessoal de relacionamentos do Sr. Rodolfo.

Destaca-se que a ABC Software, até então, nunca tinha feito um planejamento estratégico, mas alguns dos seus funcionários já tinham experiência nessa prática quando trabalharam em outras empresas. Além disso, o Sr. Smith resolveu aplicar um método totalmente desconhecido para todos, o E-Myth, que é bastante diferente dos métodos tradicionais. Tal situação trouxe desafios adicionais que precisavam ser transpostos pela empresa.

Sendo assim, o presente caso de ensino está estruturado da seguinte forma: inicialmente, é realizada uma caracterização do histórico e do contexto da empresa, seguida de uma descrição do método de planejamento estratégico adotado. Logo após, são descritos os momentos mais importantes da criação do plano estratégico. Por fim, são colocadas as orientações para a aplicação deste caso de ensino, juntamente com a fundamentação teórica e com perguntas para discussão em grupo.

ABC Software

A empresa ABC Software (nome fictício) foi criada em 2006 para distribuir no Brasil os aplicativos da empresa norte-americana SoftCo (nome também fictício), que são comercializados no modelo de *Software* como Serviço, por usuário nomeado. Ou seja, o cliente final paga uma anuidade (que pode ser parcelada) por cada usuário que utiliza o sistema. A SoftCo tem mais de 15 mil clientes em cerca de 100 países, e seu *software* é reconhecido e premiado internacionalmente, englobando os principais processos organizacionais: vendas; finanças; contabilidade; recursos humanos; estoque; produção; projetos; atendimento ao cliente; *marketing*; comércio eletrônico.

O primeiro desafio da ABC foi garantir que um aplicativo estrangeiro fosse aderente às peculiaridades de idioma, processos, cultura e leis do Brasil. Com isso, a empresa precisou desenvolver módulos para a nacionalização do *software* da SoftCo, trabalho que demorou cerca de dois anos e que hoje é um dos seus principais ativos. Essa iniciativa priorizou os processos com menor regulamentação legal (vendas, *marketing*, projetos e atendimento ao cliente), para, em seguida, nacionalizar os módulos relacionados aos processos de finanças, estoque, comércio eletrônico produção, recursos humanos e contabilidade.

O faturamento da ABC vem principalmente da revenda do produto da SoftCo, juntamente com a venda dos módulos de nacionalização e dos serviços de consultoria, implantação e suporte ao usuário final. Considerando que a empresa trabalha no modelo comercial SaaS e que a SoftCo considera a venda do produto em contratos com duração de um ano, uma questão importante para a manutenção e o crescimento do faturamento da empresa é a renovação anual dos contratos com os atuais clientes.

Por ser uma empresa de pequeno porte, os dois sócios da ABC sempre estiveram envolvidos nas suas atividades diárias. O Sr. Rodolfo, sócio majoritário, atuava na diretoria-geral da empresa (o que incluía *marketing* e vendas), enquanto a Sra. Ana era responsável pela diretoria de tecnologia. Os objetivos principais da empresa, conforme eles expressaram, eram: “consolidar os aplicativos da SoftCo no mercado de pequenas e médias empresas no Brasil, junto com os módulos de nacionalização da ABC Software” e “fazer da ABC Software uma empresa de médio porte em termos de faturamento”.

Considerando o interesse para o retorno dos investimentos realizados e também as pressões da SoftCo para aumento no volume de vendas, apesar dos objetivos descritos anteriormente, o processo estratégico da ABC era baseado em decisões pontuais centralizadas do sócio Rodolfo, de acordo com as oportunidades ou ameaças detectadas no ambiente externo, ou, ainda, a partir de problemas internos que surgiam. As decisões sobre os negócios eram tomadas com base na intuição, com poucas informações e pouco tempo disponível. Frequentemente, esse comportamento gerava mudanças importantes na empresa em curtos períodos, e algumas decisões, inclusive, conflitavam com posicionamentos adotados pouco tempo antes. Enquanto isso, a sócia Ana estava mais concentrada nas questões relacionadas aos *softwares* e à implantação dos sistemas nos clientes contratados.

Ao final do ano de 2012 a ABC Software contava cerca de 30 clientes e 20 funcionários, faturando aproximadamente R\$ 4 milhões no mesmo ano. Nesse ano, percebeu-se que a empresa não estava caminhando na direção dos objetivos planejados, pois:

- algumas partes importantes do *software* da SoftCo ainda não tinham sido nacionalizadas pela ABC;
- a maior parte dos clientes da ABC era de grande porte, e havia dificuldades nas vendas para clientes de pequeno e médio portes;
- a empresa ainda estava com poucos clientes, distribuídos em diferentes segmentos de mercado;
- uma parcela significativa dos clientes da ABC não renovava seus contratos;
- as vendas e as receitas não estavam evoluindo conforme o desejado;
- a empresa percebia pouco ou nenhum lucro.

Ao mesmo tempo, os dois sócios da ABC começavam a perceber que a excessiva dependência da SoftCo passava a ser um risco para a sobrevivência da empresa. Como o volume de vendas e a quantidade de clientes da ABC estavam baixos, a SoftCo começava a dar sinais de que buscava outras alternativas para fomentar as suas vendas no Brasil, o que incluía a busca por outros parceiros, que seriam concorrentes da ABC.

O planejamento estratégico para a ABC Software

Tal situação de insegurança com a SoftCo acionou um “alarme geral” na ABC Software, e o sócio Rodolfo percebeu que o atual modelo de gestão precisava mudar. As decisões tomadas de maneira reativa e na base da intuição não estavam trazendo os resultados desejados. Então, foi decidido que era necessário realizar um planejamento estratégico, algo nunca feito antes na empresa. A sócia Ana apoiou a decisão.

Devido à proximidade com a SoftCo e também com outras empresas norte-americanas, foi contratado um consultor dos Estados Unidos, com residência fixa no Brasil havia alguns anos. O profissional escolhido pelo Sr. Rodolfo foi John Smith (nome fictício), que tinha mais de 20 anos de experiência em empresas de consultoria de grande porte, mas não tinha fluência na língua portuguesa. Novamente, a sócia Ana concordou com a decisão.

Feita a contratação do consultor e o anúncio da realização do planejamento estratégico para todos os funcionários da ABC Software, o trabalho do Sr. Smith começou com o levantamento da situação atual, realizando entrevistas com os sócios e com quase todos os demais funcionários. Como nem todas as pessoas na ABC Software falavam inglês fluente, em muitas ocasiões, foi necessário solicitar a ajuda de colegas para realizar a tradução.

Durante as entrevistas, percebeu-se que a maior parte dos funcionários com cargos de gestão na ABC já tinha passado por processos de planejamento estratégico em outras empresas e estava bastante confortável em relação a esse trabalho. Porém, o Sr. Smith trouxe um método de planejamento estratégico chamado E-Myth, criado por Michael Gerber e Thomas Trivisono, com o

objetivo inicial de criar um programa educacional para ensinar técnicas de gestão de negócios para empreendedores (Gerber, 2005). Destaca-se que ninguém na empresa conhecia esse método.

O E-Myth traz uma abordagem sistêmica para o planejamento de empresas, trabalhando sobre sete disciplinas principais: liderança; *marketing*; finanças; gestão; atendimento aos clientes; conversão de prospectos em clientes; geração de novos potenciais clientes. O processo de planejamento estratégico desse método é desenvolvido nos seguintes passos: definição do propósito principal da empresa; definição do objetivo estratégico; estratégia empresarial; estratégia administrativa; estratégia para gestão de pessoas; estratégia de *marketing*; estratégia para sistematização dos processos na empresa (Gerber, 2005).

Com a definição do E-Myth, apesar do entusiasmo do diretor-geral da empresa, os gestores da ABC mostraram-se bastante desconfortáveis sobre o uso de um método de planejamento estratégico totalmente desconhecido. Também manifestaram preocupações em relação à barreira do idioma, pois o Sr. Smith não falava português, e nem todos os funcionários falavam inglês, incluindo alguns gestores. Porém o Sr. Rodolfo, com o apoio de sua sócia, deu toda a autoridade necessária para que o Sr. Smith realizasse o trabalho, que teve início oficial no mês de abril de 2013 e cujas principais ações são descritas a seguir.

Realização de reuniões semanais com os gestores

Para garantir o correto entendimento do método E-Myth, realizar acompanhamento e alinhamento das ações, e desenvolver lideranças, foi estabelecida uma rotina de reuniões semanais, das quais todos os gestores da empresa precisavam participar.

As reuniões eram realizadas na forma de *workshops*. Antes da reunião, cada participante precisava ler parte do material disponibilizado, para que os primeiros minutos fossem dedicados ao entendimento dos conteúdos. Em seguida, o Sr. Smith atribuía uma atividade que deveria ser realizada para a tomada de decisão em grupo, ao final da reunião. Também eram definidas ações individuais, a serem executadas durante a semana. Essas ações eram apresentadas na reunião da semana seguinte.

As reuniões correram de maneira regular no início do planejamento. Houve alguma resistência por parte de alguns gestores, justificando que estavam bastante sobrecarregados e tinham dificuldade em entender o que estava sendo discutido em inglês. Com o passar do tempo, isso acabou prejudicando a regularidade das reuniões, que, por algumas vezes, foram adiadas ou não contavam com todas as pessoas.

Implantação da ferramenta “relato de frustrações-chave”

Para identificar gargalos e problemas em geral que estivessem representando dificuldades na execução dos trabalhos cotidianos da empresa, o método E-Myth sugeria a implantação de relatos de frustrações-chave. Todos os funcionários da empresa foram convocados a utilizar essa ferramenta.

Para tanto, foi realizada uma apresentação geral sobre o que era o procedimento de relatar frustrações-chave, sua justificativa e sua importância. Foi criado um formulário eletrônico no qual qualquer pessoa da empresa poderia indicar suas frustrações, a partir dos seguintes passos: identificação da frustração ou problema; classificação da causa principal do problema (pessoal ou sistêmica); impactos do problema na empresa; sugestão de solução sistêmica para o problema; criação de um compromisso para corrigir o problema; desenho do processo para solucionar o problema; cronograma.

A ferramenta funcionou muito bem nas primeiras semanas, com participação geral dos colaboradores, o que gerou um cenário bastante completo sobre os principais problemas da empresa e suas principais causas. Porém, com o passar do tempo, a lista de frustrações não diminuía, e havia uma certa desconexão entre os trabalhos que foram realizados e os problemas que eram levantados.

Alguns colaboradores afirmaram que a ferramenta caiu em um certo descrédito, sendo abandonada meses mais tarde.

Definição do objetivo primário pessoal

A definição do objetivo primário pessoal é uma ação proposta no método E-Myth para verificar o alinhamento dos objetivos pessoais dos colaboradores com os objetivos da empresa. Novamente, todos os funcionários foram convocados a participar, incluindo os dois diretores/sócios da empresa.

Para essa atividade, o E-Myth propõe reflexões com base nos seguintes tópicos principais: o que você não quer para a sua vida; o que você quer para a sua vida; quais as suas prioridades e suas barreiras; escrever o seu discurso de elogio fúnebre; definição do objetivo primário pessoal; definição de objetivos específicos e metas para alcançar o objetivo primário.

Cada pessoa da empresa deveria preencher um formulário contendo as questões e declarações propostas pelo método e apresentar ao seu gestor imediato. Isso gerou desconforto em parte significativa dos funcionários, pois julgaram ter sua privacidade invadida com tal prática. Para contornar o problema, o Sr. Smith divulgou para todos os funcionários o seu próprio formulário, e também foi decidido que todos os funcionários apresentariam de maneira privada suas ideias para ele. Novamente, a barreira do idioma foi um fator complicador, e, em alguns casos, as sessões de apresentação tiveram que ser coletivas, com pelo menos uma pessoa que falasse inglês, não resolvendo a questão do desconforto que havia sido manifestada.

As pessoas revelaram que não viram conexão desse exercício com o planejamento estratégico. O Sr. Smith disse ter percebido que, em alguns casos, as pessoas não foram totalmente honestas ou não realizaram o exercício com a profundidade desejada. Também externou que a falta da definição da visão da empresa, questão que atrasou por alguns meses, também prejudicou essa atividade, pois não havia base de comparação entre os objetivos pessoais de cada um e o objetivo da empresa.

Definição da visão da empresa

O planejamento estratégico pressupõe uma série de estratégias para o alcance de um ou mais objetivos. Assim, a definição da visão está presente em métodos que trabalham com a “escola do planejamento estratégico”, como o E-Myth, principalmente porque ela é o principal objetivo estratégico a ser conquistado.

Para a elaboração da visão estratégica, o E-Myth propõe o levantamento de itens como tempo, produtos e/ou serviços que serão oferecidos ao mercado, metas de crescimento e de tamanho da empresa, área geográfica de atuação, posicionamento de *marketing* e elementos para vantagem competitiva. Apesar de a documentação sobre o método ter sido divulgada a todos na empresa, apenas os dois sócios da empresa trabalharam nisso, com a assessoria do Sr. Smith, e não houve clareza sobre a realização dessa atividade.

Um dos questionamentos feitos ao método dizia respeito à falta de investigação mais aprofundada do ambiente externo. Também não foi feita uma análise estruturada do ambiente interno da empresa. Com isso, não era possível realizar uma análise SWOT, relacionando oportunidades e ameaças do ambiente externo com forças e fraquezas do ambiente interno. Ou seja, a definição da visão estratégica seria algo mais baseado nas convicções dos diretores/sócios, a partir das definições sugeridas pelo E-Myth, do que algo deliberado a partir de uma análise mais detalhada dos cenários interno e externo.

Passados pouco mais de dois meses do início do planejamento estratégico, ainda não havia consenso sobre a visão da empresa. Além disso, nesse mesmo período, foi realizada uma venda para um cliente de grande porte, com cronograma de implantação bastante agressivo, e que demandou o envolvimento dos principais gestores e funcionários técnicos da empresa.

Com isso, a maior parte das atenções da ABC foi voltada ao novo cliente, e o planejamento acabou ficando em segundo plano. Nesse período, a visão continuava indefinida, ao mesmo tempo que as vendas da empresa começaram a estagnar. Passados outros dois meses, o Sr. Smith demonstrou a sua frustração com a situação e convenceu o sócio Rodolfo de que era importante para a empresa voltar a priorizar o planejamento estratégico. Nesse período, alguns colaboradores também evidenciaram a sua frustração, pois não viam evolução no planejamento estratégico e também não tinham visibilidade sobre quais seriam os rumos da empresa.

Sem a definição da visão, o planejamento estratégico como um todo começou a atrasar, pois outras atividades importantes dependiam dessa definição. Finalmente, com o final da implantação naquele novo cliente, as atenções puderam voltar ao planejamento estratégico. A visão, então, foi definida pelo Sr. Rodolfo, com a validação da Sra. Ana, como “Ser a empresa número 1 do Brasil em *softwares* para gestão no modelo SaaS para médias e grandes empresas”. Tal definição representou uma mudança significativa em relação ao mercado de pequenas e médias empresas, que antes era o foco da ABC Software.

Devido à mudança de rumo trazida pela nova visão, foi necessário realizar ajustes consideráveis na estrutura organizacional, juntamente com modificações em processos importantes que já haviam sido definidos e documentados. Isso porque clientes de grande porte exigem atendimento mais personalizado para os serviços de implantação e de suporte do *software*.

Mapeamento e documentação de processos

Como mencionado anteriormente, foi realizado um trabalho para a definição e documentação dos processos da empresa, com a participação dos gestores, que contavam com o suporte do Sr. Smith. Tal atividade também é proposta pelo método E-Myth, e conta com o auxílio da ferramenta de “relato de frustrações-chave” para resolver gargalos e problemas de qualidade na empresa, fazendo com que as operações sejam coerentes com as definições do planejamento estratégico.

O mapeamento dos processos da empresa, em todas as áreas, foi iniciado logo após o levantamento do organograma da ABC Software, que, no início do planejamento estratégico, sofreu alguns ajustes deliberados pelo Sr. Rodolfo. A principal mudança foi a criação de uma diretoria específica para o atendimento ao cliente, englobando as gerências de implantação de *software*, desenvolvimento e integração de *softwares*, suporte ao cliente, treinamento, e qualidade. Esta era uma área-chave para a empresa.

Houve alguma resistência em relação a essa nova diretoria, pois havia uma disputa de poder em relação à ocupação do cargo. Com isso, o relacionamento entre o novo diretor e seus gerentes tinha significativos conflitos, e, frequentemente, os gerentes recorriam diretamente aos sócios da empresa para resolverem seus problemas.

Com isso, inicialmente, o trabalho de mapeamento dos processos dessa área ficou quase que totalmente nas mãos do novo diretor, contando com pouca colaboração dos seus gerentes. Ao mesmo tempo, na diretoria administrativa/financeira, havia pouco conflito, com cooperação ativa dos colaboradores. Porém, havia pouca experiência no trabalho de mapear processos.

Já na área de *marketing*/vendas, a prioridade era vender, pois as vendas da empresa estavam estagnando nesse período. Com isso, o mapeamento dos processos ficou em segundo plano.

Com a definição da visão da empresa, também foi anunciada uma nova mudança na estrutura organizacional da empresa, que foi deliberada pelo Sr. Rodolfo e pelo Sr. Smith, sem nenhum aviso prévio aos colaboradores nem participação dos demais gestores. Nessa nova estrutura, o Sr. Smith acabou sendo declarado diretor da área de atendimento ao cliente, e o diretor anterior foi redirecionado para a gerência comercial. Tal mudança visava reduzir os conflitos na área-chave da empresa, além de dotar a área comercial de uma pessoa que tivesse conhecimento pleno dos produtos comercializados pela empresa e que também pudesse mapear os processos na área de *marketing*/vendas.

Com a mudança, o Sr. Smith passou a ter maior autoridade para desenvolver o planejamento estratégico, também tendo maior poder para cobrar o andamento dos trabalhos das demais áreas da ABC. Assim, os processos da área de atendimento ao cliente passaram a ser mapeados e implantados. Na área de *marketing*/vendas, o então gerente (ex-diretor de atendimento ao cliente) finalizou o mapeamento dos processos, mas pediu demissão em seguida, alegando desmotivação pelo rebaixamento de cargo e mudança de área sem discussão prévia.

Na área administrativa/financeira, os trabalhos de mapeamento e implantação de processos também se encaminharam, mas surgiu um conflito entre o diretor dessa área e o Sr. Smith, que discordavam sobre o método de planejamento estratégico E-Myth e como colocar as ações em operação. Tal situação se agravou e culminou com o pedido de demissão do diretor administrativo/financeiro, em dezembro de 2013.

A totalidade dos processos da empresa foi mapeada e implantada em janeiro de 2014, quando se iniciou um trabalho de melhoria contínua baseado, principalmente, na ferramenta de relato de frustrações-chave.

Definição das estratégias da ABC Software

Para que a visão da empresa seja alcançada, a escola do planejamento indica também a deliberação de estratégias. Nesse sentido, entende-se que cada estratégia é uma “linha de ação”, ou um conjunto abrangente de planos, que visa o alcance do objetivo (visão) definido. O método E-Myth sugere que sejam definidas: estratégia empresarial; estratégia administrativa; estratégia para gestão de pessoas; estratégia de *marketing*; e estratégia para sistematização dos processos na empresa.

As estratégias foram deliberadas principalmente pelo sócio Rodolfo, com algumas sugestões da sócia Ana, juntamente com o Sr. Smith. A primeira estratégia deliberada estava relacionada aos produtos. Considerando o risco de depender excessivamente da SoftCo, a ABC Software começou a desenvolver parcerias com outras empresas e também passou a desenvolver alguns produtos próprios. A estratégia começou a ser implantada em meados de setembro de 2013, e, no fim do mesmo ano, a ABC já tinha em seu portfólio mais três outros produtos complementares a qualquer *software* de gestão do mercado, inclusive em relação ao *software* da SoftCo.

Nesse período, o Sr. Rodolfo deliberou pelo menos três definições diferentes para a estratégia administrativa da ABC Software, principalmente naquilo que se relacionava às finanças da empresa. Paralelamente, os já mencionados atritos entre o diretor administrativo/financeiro e o Sr. Smith aumentavam, o que culminou com o pedido de demissão do referido gestor.

Apesar de deliberada pelo sócio Rodolfo junto com o agora diretor Smith, a estratégia de gestão de pessoas não havia sido operacionalizada ainda, por falta de recursos para investimento na área. Mesmo assim, algumas ações pontuais para aferição do clima organizacional e também para o desenvolvimento de pessoas começaram a ser realizadas a partir de dezembro de 2013.

A estratégia de *marketing* passou a ser um problema, pois, até o final do ano de 2013, não havia uma definição clara. Apenas a diretriz de vender para médias e grandes empresas foi implantada, e foi considerada como uma “estratégia” pelo diretor-geral da ABC Software. A operacionalização veio na forma da criação de uma política para representantes comerciais e da alocação de um profissional específico para trabalhar com licitações. As ações de promoção e comunicação não receberam investimentos adicionais.

Definição de indicadores de desempenho e metas

Para avaliar a eficácia das estratégias deliberadas, era necessário estabelecer um conjunto de indicadores. O E-Myth sugere a criação de um sistema de indicadores estratégicos, de negócio (para cada área da empresa) e de sistemas (para cada processo da empresa). Esse trabalho foi realizado

pelos gestores da empresa, incluindo agora o Sr. Smith como diretor da área de atendimento ao cliente.

Quando assumiu a direção da área de atendimento ao cliente, Smith começou a acelerar os trabalhos de mapeamento de processos, estabelecendo também alguns “indicadores de sistema”. Mesmo sendo a ABC especializada em *software* de gestão que possui funcionalidades para cálculo e exibição de indicadores de desempenho, houve dificuldades para implantar os indicadores da própria empresa, relacionadas principalmente à falta de pessoal e de tempo para dedicação a essa atividade.

Com o final do mapeamento dos processos, o trabalho de definição de indicadores de sistema passou a ser priorizado. À medida que esses indicadores eram definidos e implantados em cada processo e área da empresa, deveriam ser desenvolvidos os indicadores de negócio. Tal atividade poderia ser desenvolvida em paralelo, mas o Sr. Smith preferiu finalizar primeiro os indicadores de sistema para garantir coerência, uma vez que havia o risco de os indicadores de negócio estarem desconexos dos indicadores de sistema se o trabalho fosse feito em paralelo. Até o final de 2013, ainda não havia sido mapeado nenhum indicador de negócio.

Os indicadores estratégicos foram definidos durante as reuniões semanais dos gestores. Para tanto, o E-Myth propõe um processo de trabalho para enumerar indicadores tangíveis (quantitativos) e intangíveis (qualitativos). Os indicadores tangíveis escolhidos foram os seguintes: faturamento; lucratividade; investimentos; número de clientes ativos; *churn* (taxa de clientes perdidos); custo do retrabalho. Os indicadores intangíveis foram: satisfação dos clientes; clima organizacional; comunicação.

Para os indicadores tangíveis, foram criadas as respectivas fórmulas matemáticas e iniciado o trabalho de configuração no *software* de gestão da ABC. Para os indicadores intangíveis, era necessário criar um método que pudesse traduzir questões qualitativas em números. No indicador satisfação dos clientes, foi adotado o método do *net promoter score* (NPS), que identifica clientes detratores, neutros e promotores da empresa a partir de uma pergunta que visa descobrir qual seria (em uma escala de 0 a 10) a vontade do cliente em indicar a ABC Software para a sua rede de relacionamento.

Para o indicador clima organizacional, foi realizada uma pesquisa com base no método utilizado pelo prêmio “Melhores Empresas para se Trabalhar”, desenvolvido pela Universidade de São Paulo (USP) e pela revista *Você S/A*. Até o final de 2013, não havia sido definido um método para apurar o indicador comunicação.

O encerramento do planejamento estratégico e o futuro da ABC Software

O planejamento estratégico da ABC Software foi dado como finalizado na última semana útil de dezembro de 2013, por meio de um anúncio feito na reunião de encerramento dos trabalhos no ano, com a participação de todos os colaboradores. Na ocasião, o diretor-geral Rodolfo declarou que estava satisfeito com o que havia sido entregue até então, e que as estratégias deliberadas estavam suficientes. A sócia Ana concordou.

Após o evento, em reunião reservada, alguns gestores da empresa declararam não estar totalmente satisfeitos com o planejamento estratégico, principalmente pela falta de maiores detalhes sobre as estratégias deliberadas e por não haver diretivas sobre como essas estratégias seriam efetivamente aplicadas.

Nessa mesma reunião, os gestores também expressaram que, mesmo percebendo que o método E-Myth não tivesse sido totalmente cumprido, houve um aprendizado importante durante o planejamento estratégico da ABC Software. Também foram realizadas manifestações indicando que o maior desafio da empresa seria executar o planejamento, adaptando a cultura de tomada de decisão intuitiva e, algumas vezes, apressada por um processo mais estruturado e coerente com o objetivo e as estratégias definidas.

A partir desse histórico e de toda a situação que se apresenta para a ABC Software, o Sr. Rodolfo começou a refletir sobre como ocorreu o processo de planejamento estratégico, e também sobre o que fazer para garantir um futuro melhor para a empresa. Ele se perguntou quais decisões precisariam ser tomadas para garantir a execução das estratégias que foram definidas e, assim, garantir um futuro melhor para a empresa. Além disso, também começou a pensar em formas de facilitar o trabalho necessário para finalizar a aplicação do E-Myth, um método que, no julgamento dele, era muito adequado para a empresa.

Para saber mais sobre o método E-Myth

O E-Myth é um método que foi apresentado por Michael Gerber no livro “*The E-Myth*”, em 1986. A expressão E-Myth vem do inglês “*entrepreneurial myth*” (“mito do empreendedor”, em português) e se refere à falsa premissa de que alguém tecnicamente competente que decide empreender na sua própria área técnica certamente terá sucesso. Gerber procura desfazer esse mito mostrando que um empreendedor bem-sucedido precisa ser, acima de tudo, um gestor eficiente – que procura implantar sistemas que tragam lucro para a empresa – e um empresário com uma clara visão de futuro para o seu negócio.

O autor escreveu vários outros livros sobre o mesmo tema. Um deles, “*The E-Myth Revisited: Why Most Small Business Don’t Work and What to Do about It*”, lançado em 1995, foi considerado um dos 25 livros de gestão mais influentes nos Estados Unidos, segundo a revista *Times*.

O E-Myth considera uma série de práticas para cada um dos “sete centros de atenção gerencial”, conforme destaca o seu criador. São eles: liderança; *marketing*; finanças; gestão; geração de *leads* (potenciais clientes); conversão de *leads* em clientes; atendimento ao cliente.

Há bastante material disponível na internet sobre o E-Myth. Para saber mais sobre esse método, há dois *links* bastante interessantes:

- <http://www.emyth.com>: site oficial do método (em inglês).
- <https://www.youtube.com/watch?v=KJ8iEjV2Bkw>: vídeo com o resumo dos principais pontos do E-Myth (em português).