

# PETI / Determinação da Situação Atual da Empresa

Prof. André Gustavo Maletzke  
Disciplina: Sistemas de Informação

Unioeste – 2012

Revisado em Junho 2021

# Introdução

---

- ▶ Deve ser criado um documento, contendo de maneira clara e concisa as premissas básicas do negócio;
- ▶ Consiste em analisar como a empresa está em relação a sua missão, suas estratégias, como estão seus processos e sistemas e como a infra-estrutura de TI (se existir), está suportando a empresa.



# Conhecendo a Empresa

---

- ▶ Deve conter as seguintes informações:

- ▶ Descrição da empresa:

- ▶ Nome da empresa, localização, número de funcionários, estrutura organizacional;
    - ▶ Área de atuação, capacidade de produção;
    - ▶ Mercado atual, entre outras informações.

- ▶ O porquê da empresa:

- ▶ Missão define o propósito/razão de sua existência (“Estou no mercado para quê?”);
    - ▶ Importância: orienta no plano estratégico; orienta as operações, canaliza esforços no que a empresa é melhor.



# Conhecendo a Empresa

---

- ▶ Missão da Unioeste:

*A Missão da Unioeste como instituição pública, multicampi, é produzir, sistematizar e socializar o conhecimento, contribuindo com o desenvolvimento humano, científico, tecnológico e regional, comprometendo-se com a justiça, a democracia, a cidadania e a responsabilidade social.*

- ▶ Visão: define como ela se vê no futuro; onde quer chegar, fazendo o que e como;

- ▶ Visão da Unioeste:

*Ser reconhecida como uma universidade pública, de referência na produção e socialização do conhecimento, comprometida com a formação de profissionais para atuar com base em princípios éticos para o exercício da cidadania.*



# Conhecendo a Empresa

---

- ▶ **Objetivos:** devem estar em consonância com a empresa. É o alvo ou ponto que se pretende atingir. Detalhamento da missão. Orientam a empresa a alcançar alvos mensuráveis – metas;
  - Objetivos estratégicos:**
    - Conquistar 15% das vendas do mercado;
    - Abrir franquias no interior do Estado;
    - Investir em mídia televisiva.
  - Objetivos operacionais:**
    - Criar depto logística e qualidade. Treinar pessoal comercial;
    - Investir R\$200,000 na renovação dos sistemas informação.
- ▶ **Metas:** detalham os objetivos de forma mensurável. Possibilitam efetuar o controle dos resultados;
  - Obter 15% das vendas de mercado até abril de 2011;
  - Treinar todos vendedores no prazo de 6 meses;
  - Abrir 1 franquia/bi-mestre no Estado SP.



# Conhecendo a Empresa

---

- ▶ Estratégias para atingir as metas: o que será realizado para atingir as metas. Quais as ações?
- ▶ As necessidades dos clientes: está relacionado ao que a empresa pretende atender com seus produtos. O que são identificadas como necessidades básicas para melhor atendimento dos clientes?

## **Exemplo:**

- Oferecer venda de produtos online;
- Criar um disk-entrega;
- Entrega garantida em tempo adequado;
- Venda 24h.



# Conhecendo a Empresa

---

- ▶ Mercado atendido e as vantagens competitivas:
- ▶ **Mostrar os fatores que diferem a empresa dos concorrentes e que são vistos pelos clientes como diferenciadores de mercado.**

## **Exemplo:**

- Menor custo de produção;
- Fabricação do produto de forma diferenciada;
- Atendimento diferencial, etc.



# Artefatos

---

## ▶ Diagrama de Foco Competitivo:

- ▶ A empresa precisa definir qual será seu foco de atuação no mercado onde colocará todas as suas energias.

## ▶ Tipos de Empresas:

### ▶ Privada:

- ☐ Atendimento ao cliente;
- ☐ Eficiência operacional (para garantir baixo custo de produto);
- ☐ Qualidade do produto (geração de produtos de alta qualidade percebida pelos clientes).





# Artefatos

---

## ► Diagrama de Foco Competitivo:

### ► Pública:

- Atendimento ao cidadão (empresa busca qualidade no atendimento à população);
- Eficiência operacional (para garantir baixo custo para a prestação de serviços);
- Controle (foca sua atenção no controle e na transparência dos seus processos internos combatendo erros e desvios da verba pública).



# Artefatos

---

## ▶ Diagrama de Foco Competitivo:

- ▶ Segundo alguns autores, uma empresa não pode focar mais do que uma dessas vertentes de excelência;
- ▶ Todos os casos estudados mostram que empresas duradouras e de sucesso concentram sua atenção em apenas uma dessas vertentes, mas isso está mudando ...



# Artefatos

---

- ▶ Diagrama de Foco Competitivo:

- ▶ Tabela com Diagrama de Foco Estratégico:

	Sem Foco	Foco Baixo	Foco Alto
Produto		X	
Atendimento	X		
Eficiência			X

- ▶ Nessa tabela, a empresa concentra suas energias na eficiência operacional, de forma a garantir o menor custo de produção frente a seus concorrentes.



# Artefatos

---

- ▶ Diagrama de Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças (PFOA):
  - ▶ O contexto competitivo da empresa pode ser visualizado através do Diagrama PFOA;
  - ▶ A empresa precisa conhecer melhor esses pontos para atacar melhor seu mercado;
  - ▶ O diagrama PFOA relaciona Pontos Fortes com as Oportunidades e os Pontos Fracos com as Ameaças para a organização.



# Artefatos

---

- ▶ Diagrama de Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças (PFOA):
  - ▶ A método sugere que para cada Ponto Forte sejam identificadas Oportunidades, assim como para cada Ponto Fraco sejam relacionadas as Ameaças para a organização:
  - ▶ Obs:...nem todas as ameaças são decorrências dos pontos fracos. Por exemplo, alteração na legislação, ataques terroristas, etc.



# Artefatos

---

- ▶ Diagrama de Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças (PFOA):
  - ▶ Tabela com o Diagrama PFOA:

<b>Pontos Fortes</b> (relacionar todos os Pontos Fortes)	<b>Oportunidades</b> (para cada Ponto Forte relacionar as oportunidades que podem ser obtidas)
<b>Pontos Fracos</b> (relacionar todos os Pontos Fracos)	<b>Ameaças</b> (para cada Ponto Fraco relacionar as Ameaças que ele pode representar para a Organização)



# Artefatos

---

- ▶ Diagrama de Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças (PFOA):
  - ▶ As oportunidades devem ser aproveitadas e as Ameaças devem ser eliminadas;
  - ▶ Para isso, são definidas ações estratégicas que, se implementadas pela organização, poderão fazer as oportunidades se transformar em novas receitas e reduzir o efeitos das ameaças;
  - ▶ Essas ações estratégicas devem ser colocadas com ordem de prioridade, pois geralmente não há dinheiro para fazer tudo o que é preciso.



# Artefatos

---

- ▶ Diagrama de Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças (PFOA):
  - ▶ As ações devem ser explicitadas em uma tabela indicando o responsável pela execução, a data limite para sua realização e um indicador de importância relativa de cada ação (1 – menos importante; 5 – mais importante).





# Artefatos

---

- ▶ Diagrama de Pontos Fortes, Fracos, Oportunidades e Ameaças (PFOA):
- ▶ Tabela de Ações:

	Ações	Responsável	Data Limite	Gap (1-5)
<b>Oportunidades</b>				
Oportunidade 1				
Oportunidade 2				
<b>Ameaças</b>				
Ameaça 1				
Ameaça 2				



# Artefatos

---

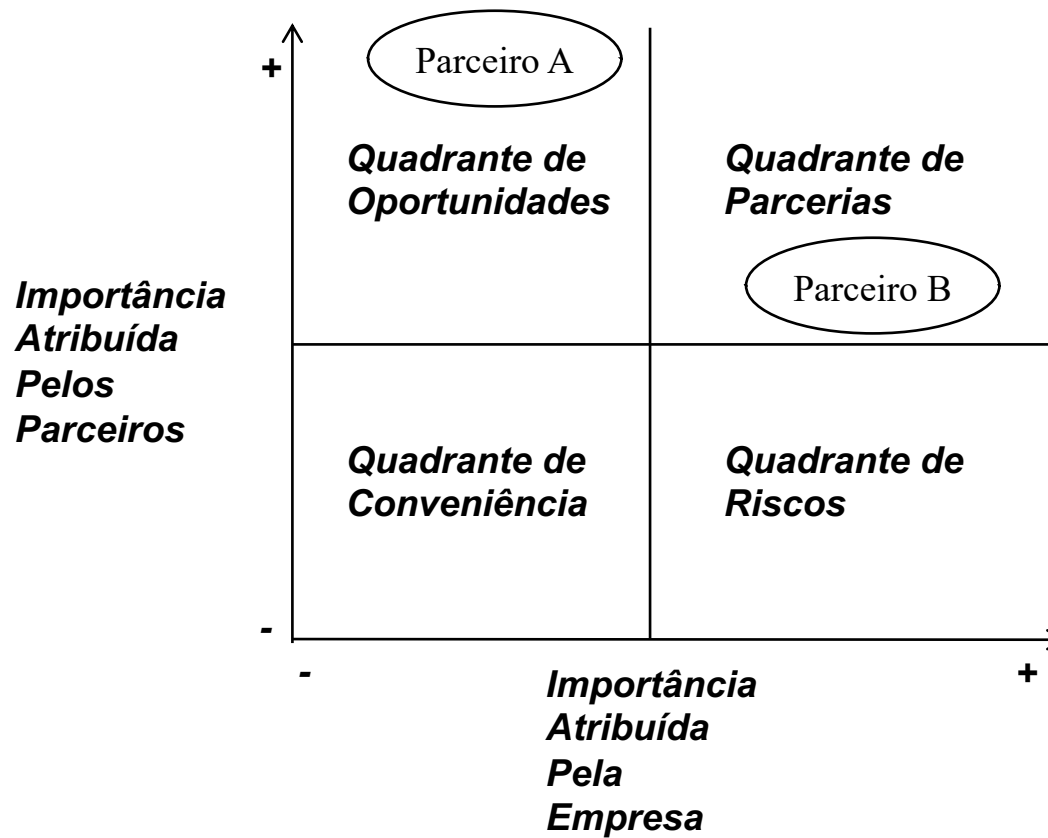
## ▶ Matriz de Relacionamento:

- ▶ As empresas se relacionam com outras organizações para poderem cumprir seus objetivos e metas;
- ▶ Cada relacionamento pode ser visto do lado da empresa e do lado do seu parceiro.



# Artefatos

## ► Matriz de Relacionamento:



# Artefatos

---

## ▶ Matriz de Relacionamento:

- ▶ **Quadrante de Parcerias:** são aquelas com as quais mantemos relacionamentos equilibrados (ganha-ganha);
- ▶ **Quadrante de Convivência:** são aquelas com as quais temos que manter relacionamentos, mas que não são importantes para nós e nem somos importantes para elas;
- ▶ **Quadrante de Oportunidades:** são aquelas para as quais fazer negócios conosco é muito mais importante do que é para nós fazermos negócios com elas. Esse desequilíbrio nos favorece e permite que busquemos novas oportunidades com essas empresas;
- ▶ **Quadrante de Riscos:** são aquelas com as quais mantemos um relacionamento desequilibrado, mas com alto risco para a nossa empresa. Nossos parceiros não nos vêem com a mesma importância com que os tratamos.



# Estágios de Maturidade da TI

---

- ▶ Nas empresas de sucesso, os estágios de maturidade de Tecnologia de Informação sucedem-se com o passar do tempo e com as experiências adquiridas pela organização;
- ▶ Os principais estágios de maturidade de TI são:
  - ▶ Contágio;
  - ▶ Controle;
  - ▶ Integração;
  - ▶ *e-Business*.



# Estágios de Maturidade da TI

---

## ▶ Estágio de Contágio:

- ▶ A empresa em seu início é um pequeno empreendimento e demanda poucas informações para sua gestão. Os computadores nesse estágio são utilizados para preparação de planilhas e textos;
- ▶ Um problema identificado é que cada setor trata de buscar soluções próprias por meio da compra de computador exclusivo e especialista para operá-lo.



# Estágios de Maturidade da TI

---

## ▶ Estágio de Contágio:

### ▶ Problemas:

- ▶ Vários computadores;
- ▶ Vários sistemas similares.

### ▶ Consequências

- ▶ Sistemas não trocam informações entre si;
- ▶ Relatórios inconsistentes
- ▶ Prejuízo e perda de controle empresarial.

### ▶ Cenário interno

- ▶ Descrença com o uso de TI;
  - ▶ Donos não estão dispostos a investir em TI, até que se tenha certeza do retorno do investimento.
- 



# Estágios de Maturidade da TI

---

## ▶ Estágio de Controle:

- ▶ Caracterizado pelo uso de mecanismos de controle sobre todos os atos e fatos que ocorrem na empresa;
- ▶ Na área de TI o controle é representado por uma normatização intensa de todos os procedimentos administrativos:
  - ▶ Criação de formulários;
  - ▶ Elaboração de manuais;
  - ▶ Adoção rígida de metodologia de desenvolvimento de sistema.





# Estágios de Maturidade da TI

---

## ▶ Estágio de Controle:

- ▶ É criado um único setor para propor e aprovar soluções em TI;
- ▶ É iniciado enorme esforço para que os sistemas existentes sejam uniformizados e integrados;
- ▶ A atenção não está na implementação de novos sistemas para integrar e registrar informações, mas na organização e controle dos procedimentos que são executados na empresa.
- ▶ Começa uniformizar e integrar os sistemas.



# Estágios de Maturidade da TI

---

## ▶ Estágio de Controle:

### ▶ Resultados desse estágio:

- ▶ Rápida diminuição dos custos de TI;
- ▶ Despesas de TI passam por rigorosas avaliações;
- ▶ Melhor concentração de esforços para um objetivo comum e sistemas mais integrados.



# Estágios de Maturidade da TI

---

## ▶ Estágio de Integração:

- ▶ Com a priorização dos controles nas tarefas administrativas (burocratização), os setores produtivos e comerciais começam a perder competitividade e eficiência diante dos concorrentes;
- ▶ Exige-se maior agilidade operacional e maior qualidade nos produtos entregues aos clientes;



# Estágios de Maturidade da TI

---

- ▶ Estágio de Integração:

- ▶ Caracterizado por:

- ▶ Investimentos em equipamentos;
    - ▶ Sistemas e na capacitação nas áreas comercial e produtiva da empresa.



# Estágios de Maturidade da TI

---

- ▶ Estágio de e-business:

- ▶ Ocorre quando a empresa decide aproveitar a Internet como meio de realização de vendas e relacionamentos com seus clientes. A empresa faz uso de toda a infra-estrutura integrada desenvolvida no estágio anterior.



# Artefatos

---

## ► Diagrama de Maturidade:

- Nesse diagrama, relacionamos todos os setores e assinalamos os respectivos estágios de maturidade. Nesse diagrama é apresentado o estágio atual de cada setor (letra A). É bom ressaltar que as grandes empresas raramente têm em todos os seus setores níveis equivalentes de maturidade em Tecnologia de Informação.



# Artefatos

---

## ► Diagrama de Maturidade:

Setores	Contágio	Controle	Integração	E-Business
Produção		A		
Vendas	A			
Marketing		A		
Controle	A			
Finanças		A		
Planejamento		A		
Recursos Humanos		A		
Administração		A		



## Infra-estrutura de informação existente

---

- ▶ Analisa-se a atual situação dos recursos de Tecnologia de Informação disponíveis na empresa. Nesse momento são analisados recursos humanos, sistemas, equipamentos, procedimentos, etc.





# Infra-estrutura de informação existente

---

- ▶ **Responder a perguntas como:**
  - ▶ Temos domínio e pleno conhecimento do fluxo de informações dentro da empresa?
  - ▶ Existem informações inúteis circulando na empresa?
  - ▶ Existe falta de informações? Quais?
  - ▶ Nossos sistemas estão atendendo às necessidades atuais da empresa? Quais as principais críticas dos usuários?



# Infra-estrutura de informação existente

---

- ▶ Responder a perguntas como:
  - ▶ Nossos equipamentos suportam a atual carga de processamento e comunicação? Quais os fatores limitantes?
  - ▶ Nossas equipes estão capacitadas para ser os agentes das mudanças exigidas? (Existem pessoas capacitadas ou é necessário treinamento?)
  - ▶ Nossas instalações são adequadas para suportar futuros equipamentos e novas equipes?
  - ▶ A informação, na empresa, recebe tratamento estratégico? As decisões tomadas são baseadas em informações geradas na própria empresa?



# Infra-estrutura de informação existente

---

- ▶ O resultado dessa análise é a geração de um documento contendo as respostas às perguntas enunciadas.



# Evolução do Setor de TI

---

- ▶ O setor de TI pode passar por vários estágios evolutivos dentro da empresa, dependendo do aumento da complexidade e da importância estratégica da TI para os negócios:
  - ▶ Assessoria de Informática: O início;
  - ▶ Gerência de Informática: Alguém no controle;
  - ▶ Diretoria de Informática: Consolidando posições;
  - ▶ Assessoria Especial da Presidência (ou vice-presidência de tecnologia).



# Artefatos

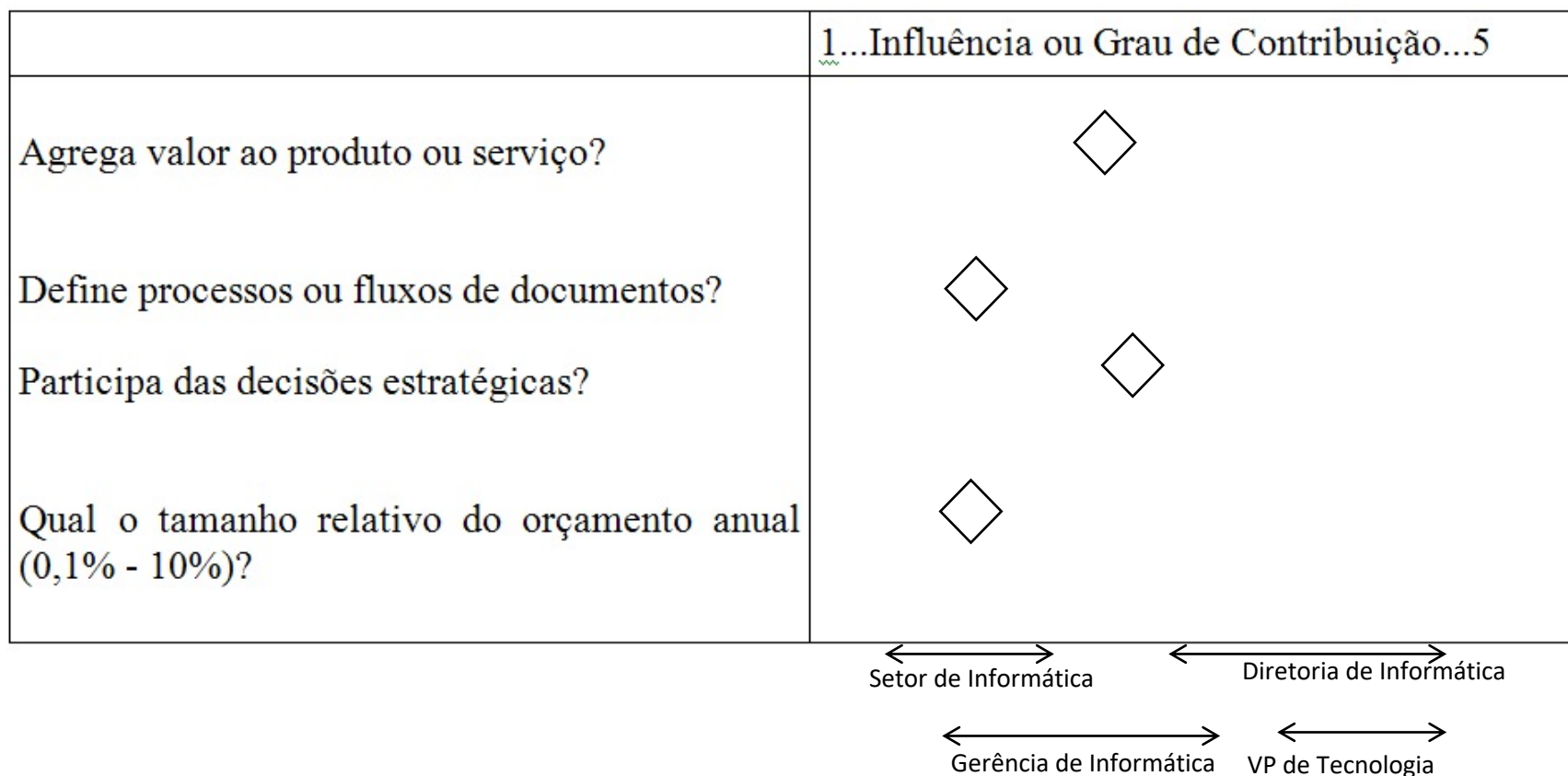
---

- ▶ É possível sintetizar as análises do posicionamento da área de TI através do Diagrama de Posicionamento. Nele é avaliado o grau de influência da área sobre quatro grandes facetas da organização:
  - ▶ Política;
  - ▶ Organizacional;
  - ▶ Financeira;
  - ▶ Produto.



# Artefatos

## ► Diagrama de Posicionamento:



# Maturidade de TI

---

- ▶ A empresa moderna exige da sua área de TI uma postura mais proativa em relação às suas necessidades e oportunidades de negócios;
- ▶ Uma das formas de medir o nível de maturidade de TI em relação ao gerenciamento dos seus recursos e desafios é através do modelo de maturidade proposto pelas recomendações do ITIL. Esse modelo classifica o gerenciamento de TI de uma empresa em cinco níveis.



# Maturidade de TI

---

- ▶ Nível 0: Caótico;
- ▶ Nível 1: Reativo;
- ▶ Nível 2: Proativo;
- ▶ Nível 3: Serviços;
- ▶ Nível 4: Valor.





# Maturidade de TI

▶ Nível 0: Caótico;

▶ Nível 1: Reativo;

▶ Nível 2: Proativo;

▶ Nível 3: Serviços;

▶ Nível 4: Valor.

- Recursos de TI a serviço da estratégia de negócio;
- Agrega alta qualidade aos serviços;

- Sobreviver às demandas;
- Vários *help desks* (em níveis);
- Falta de padronização;
- Imagem deteriorada.

- Existem padrões documentados;
- Atua de forma coordenada com outros setores;
- Entrada em produção de sistemas é rígida.

- Controle de sistemas e equipamentos;
- Alterações planejadas e detalhadas;
- Disponibilidade e estabilidade.

- Detalhamento completo da capacidade da empresa;
- Nível mínimo para empresas dependentes de informática;

# Políticas de Processamento e Organização

---

- ▶ A alta direção juntamente com a equipe técnica deve definir o grau de autonomia e liberdade que será dado a setores e filiais. Questões como devem ser respondidas:
  - ▶ A coleta e a admissão de dados nos sistemas serão centralizadas ou distribuídas pelos setores e/ou filiais? Quais setores/filiais terão autonomia?
  - ▶ O processamento será feito por equipamentos próprios ou terceirizados ou alugados? Será realizado em instalações de terceiros? Quais sistemas serão terceirizados?
  - ▶ A arquitetura de processamento será centralizada ou será distribuída?



# Políticas de Processamento e Organização

---

- ▶ Diretrizes gerais que podem limitar o planejamento:
  - ▶ de ordem orçamentária;
  - ▶ de ordem organizacional;
  - ▶ de ordem política.

