

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ANÁLISE DE PRODUTOS E DEFINIÇÃO DE
ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO DE VALOR
PARA UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

RODRIGO CÉSAR KOETZ DE CASTRO

Porto Alegre, 2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD –ADM)

**ANÁLISE DE PRODUTOS E DEFINIÇÃO DE
ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO DE VALOR
PARA UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

POR

RODRIGO CÉSAR KOETZ DE CASTRO

3019/00-8

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli

Porto Alegre, novembro de 2006.

Rodrigo César Koetz de Castro

**ANÁLISE DE PRODUTOS E DEFINIÇÃO DE
ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO DE VALOR
PARA UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final

Aprovado em de de

Banca Examinadora

Prof. Dr. José Carlos Fiorioli(UFRGS)

Prof^a. Dra. Tania Nunes da Silva(UFRGS)

Empresário Fabio Miguel Junges(ABYZ TI)

RESUMO

Esse trabalho apresenta uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de Tecnologia da Informação, que se diferencia pela abordagem da inovação de valor e do questionamento de pressupostos básicos do mercado em que atua. Em linhas gerais, a proposta do conjunto de teorias utilizado visa tornar a ação da concorrência irrelevante para a empresa analisada.

Os pontos principais desse estudo são a inovação de valor, o planejamento estratégico, o questionamento de pressupostos básicos a respeito dos clientes e dos concorrentes e, principalmente, da própria empresa.

Através do método exploratório e da formação de um grupo focal para desenvolver o trabalho, constatou-se haver diferenças bastante significativas da forma como a empresa enxerga seus produtos e a expectativa dos clientes e fabricantes do mercado. Somente conhecendo essas perspectivas é que se desenvolveu a proposta da nova estratégia para a empresa se reposicionar no mercado.

O trabalho desenvolvido teve como compromisso principal a aplicabilidade prática e a possibilidade de ser facilmente consultado e repetido, caso a empresa assim o deseje quando das próximas mudanças de seu planejamento estratégico.

SUMÁRIO

SUMARIO.....	4
LISTA DE FIGURAS.....	7
LISTA DE QUADROS.....	8
LISTA DE GRÁFICOS.....	9
1 INTRODUÇÃO.....	10
2 A EMPRESA.....	13
1.1 HISTÓRICO	13
1.2 ORGANIZAÇÃO E PRODUTOS.....	14
2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	17
3 OBJETIVOS.....	19
3.1 OBJETIVO GERAL.....	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
4 REVISÃO DA LITERATURA.....	21
4.1 GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
4.2 MERCADO E COMPETIÇÃO.....	25
4.3 INOVAÇÃO, IMPORTÂNCIA E VIABILIDADE COMERCIAL.....	26
4.4 INOVAÇÃO DE VALOR E MERCADOS INEXPLORADOS.....	27
4.5 EXEMPLOS DE INOVAÇÃO DE VALOR.....	31
4.6 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS.....	31
5 METODOLOGIA.....	33
5.1 METODOLOGIA E CONSIDERAÇÕES.....	33
5.2 A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL.....	34
5.2.1 Examinar setores alternativos.....	35
5.2.2 Examinar grupos estratégicos dentro dos setores.....	36

5.2.3 Examinar a cadeia de compradores.....	36
5.2.4 Examinar as ofertas de produtos e serviços complementares. 37	37
5.2.5 Examinar apelos funcionais e emocionais dos compradores.... 38	38
5.2.6 Examinar o transcurso do tempo.....	38
5.3 O MODELO DAS QUATRO AÇÕES.....	39
6 DESENVOLVIMENTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO.....	42
6.1 ATRIBUTOS CONSIDERADOS IMPORTANTES.....	43
6.1.1 Relacionamento Interpessoal.....	45
6.1.2 Disponibilidade técnica.....	46
6.1.3 Solução de problemas.....	46
6.1.4 Atendimento.....	46
6.1.5 Portfólio de Bens e serviços.....	47
6.1.6 Reconhecimento da marca.....	47
6.2 ANÁLISE DA COLETA DE DADOS.....	49
6.3 MATRIZ DOS QUATRO QUESTIONAMENTOS (OU QUATRO AÇÕES)....	56
7 FORMULAÇÃO DE UMA NOVA ESTRATÉGIA DE VALOR.....	60
7.1 SUBSÍDIOS ADICIONAIS À FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	60
7.2 ESTIMATIVA DO IMPACTO DAS MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO.....	63
7.3 INOVAÇÃO CRIATIVA.....	66
7.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
8 CONCLUSÃO.....	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
ANEXO 1 – FORMULÁRIO DE ENTREVISTA.....	75
ANEXO 2 - COLETA DE DADOS.....	76
ANEXO 3 – HISTÓRICO ESCOLAR	85

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Busca simultânea de diferenciação e baixo custo	29
FIGURA 2 – Matriz de proposição de nova curva de valor	41
FIGURA 3 - Fluxograma das atividades desenvolvidas pelo focus group	43
FIGURA 4 - Integração de áreas do modelo proposto pelo autor	65
FIGURA 5 - Núcleo de negócios com recursos internos ou externos	68
FIGURA 6 - Modelo de vendas geral do setor de TI	69
FIGURA 7 - Novo modelo de atuação comercial proposto	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo de inovação tradicional e de valor.....	29
Quadro 2 – Comparação de modelos estratégicos.....	39
Quadro 3 – Resultados obtidos na sessão de <i>brainstorming</i>	44
Quadro 4 – classificação de idéias pelo grupo focal.....	45
Quadro 5 – Temas e tópicos para a pesquisa exploratória	48
Quadro 6 - Itens a serem ampliados na nova estratégia da empresa.....	57
Quadro 7 - Itens a serem reduzidos na nova estratégia da empresa.....	58
Quadro 8 - Itens a serem eliminados na nova estratégia da empresa.....	58
Quadro 9 - matriz de ações do planejamento estratégico	59
Quadro 10 - Itens a serem PRIORITARIAMENTE ampliados.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Mapa de valor da empresa analisada comparado ao do setor.....	50
Gráfico 2 - Importância – Tema Relacionamento Interpessoal.....	51
Gráfico 3 - Importância – Tema Disponibilidade de Atendimento.....	52
Gráfico 4 - Importância – Tema Solução de Problemas.....	52
Gráfico 5 - Importância – Tema Reconhecimento da Marca.....	54
Gráfico 6 - Importância – Tema Portfólio de Bens e Serviços.....	54
Gráfico 7 - Importância – Tema Atendimento.....	56
Gráfico 8 - Investimentos em inovação no setor de TI.....	61

1 INTRODUÇÃO

A economia mundial passou, historicamente, por diversas fases distintas, diferentes por fatores relacionados ao uso dos meios de produção. Assim caracterizado, os últimos séculos vivenciaram as duas Revoluções Industriais, seguidas de seus desdobramentos na sociedade, que influenciam enormemente os preceitos de gestão de negócios ainda nos dias de hoje.

Mais recentemente, no entanto, uma nova revolução se faz sentir, apoiada na geração, uso e disponibilidade de uso da informação como diferencial competitivo e não mais diretamente na produção fabril como até então, gerando uma demanda crescente por serviços especializados capazes de imprimir maior produtividade às empresas de forma muito rápida.

A aceleração dos avanços tecnológicos gerou aumentos significativos na produtividade dos setores da economia e criou condições sem precedentes para o fornecimento de produtos e serviços. Um dos resultados dessa dinâmica é que, em cada vez mais mercados competitivos, a oferta é maior que a demanda. Embora a oferta esteja em alta, na medida em que se intensifica a competição global, não há o correspondente aumento da demanda e, em muitos casos, a tendência é de retração da mesma.

Mudanças estruturais explicam o que está acontecendo com as principais economias do mundo. A principal delas tem a ver com a própria natureza do trabalho. Aumentam as oportunidades para quem tem habilidade para tratar com problemas complexos e mobilizar recursos em prol das necessidades de sua organização.

A década de 90 apresenta visões bastante diversas para o tema estratégia e inicia uma significativa retomada do pensamento estratégico no campo empresarial. Para as empresas de Tecnologia da Informação, no entanto, na segunda metade da década junto com a euforia da internet, segue o

distanciamento do planejamento estratégico como ferramenta de gestão. O planejamento estratégico segue sendo a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas em todo o mundo (ZACARELLI, 2000).

A aceleração dos avanços tecnológicos, por sua vez, promove o aumento da produtividade dos diversos setores econômicos e cria condições para um nível sem precedentes de fornecimento de produtos e serviços, em escala mundial ou regional. Decorre dessa facilidade um desequilíbrio entre oferta e demanda, de forma que as empresas precisam combater suas concorrentes na tentativa de levar seus produtos ao maior número possível de clientes.

O resultado dessa dinâmica tem sido a "commoditização" dos produtos e serviços, a intensificação da guerra de preços e a retração das margens de lucro. Nos setores amplamente explorados, a diferenciação de marcas torna-se cada vez mais difícil, nas fases de alta e baixa atividade econômica.

Em cenários com esse, fenômenos como a globalização aceleraram o distanciamento entre o desenvolvimento econômico e a capacidade de assimilação de seus reflexos pela sociedade empresarial, em especial a dos países em desenvolvimento que – com muito esforço – procuram espelhar suas ações nas empresas de primeiro nível mundial e nas mais modernas práticas de gestão por elas utilizadas. As relações entre os clientes e as empresas se modificaram. Em geral, os produtos oferecidos possuíam baixa diferenciação. Por isso, as organizações passaram a investir na inovação de seus produtos e serviços para fidelizar os seus clientes.

Sob esse contexto, atender ao mercado global passou a exigir das empresas muito mais do que processos internos enxutos e eficientes e cadeia produtiva especializada. Tornou-se necessário associar diferentes experiências e oportunidades - além de produtos e serviços - de forma a complementar um tipo de competitividade até então não tão evidente.

Diferenciação tem sido nova exigência oriunda desse movimento econômico e empresarial, mas sua efetividade se dá somente até o momento em

que as principais empresas de um determinado mercado estabelecem o novo padrão de diferenciação. Após esse acontecimento, a diferenciação tende a estabelecer um novo modelo padronizado de oferta de produtos e serviços e surge uma nova necessidade de diferenciação para que a empresa se destaque no mercado.

Esse ciclo faz com que as empresas necessitem ampliar recorrentemente sua oferta de atributos em produtos ou serviços para manter-se à frente da concorrência, obrigando-as a aumentar a oferta de benefícios para aumentar seus preços ou remover atributos do produto para mantê-lo competitivo. Ao longo do tempo, essa estratégia obriga as empresas a reduzirem suas margens e buscar incessantemente o aumento de vendas, de forma a equilibrar custos altos com margens de contribuições cada vez menores.

Em direção contrária a essa linha de gestão tão difundida, a inovação de valor pode ser uma alternativa viável de gestão estratégica para empresas que querem desenvolver e expandir suas atividades sem dependerem do desempenho de mercados maduros ou saturados, descobrindo e criando novos mercados e tornando a concorrência irrelevante.

Para tanto, é necessário que a gestão esteja estrategicamente alinhada com a possibilidade de redescobrir ou reinventar o mercado de atuação, o que exige alterações no modelo de negócio, no produto oferecido, custos e percepção que o cliente tem dos benefícios nos produtos oferecidos. Enfim, é preciso inventar ou descobrir um novo mercado ainda inexplorado, através da inovação de valor.

Inovar recorrentemente não é uma aspiração, é uma especificação de design. Não é uma estratégia, é um requisito indispensável para que o empreendimento obtenha retornos crescentes. Segundo KIM(2007), essa é a diferença fundamental entre a inovação e a estratégia do oceano azul. Enquanto inovação é uma afirmação geral, a estratégia do Oceano Azul é como ligar a inovação ao sucesso, logo, está se falando do processo de comercialização de uma nova idéia que precisa ter sucesso.

2 A EMPRESA

2.1 HISTÓRICO

A ABYZ Informática é uma empresa tradicional do mercado, que passou por diversas inflexões da economia ao longo de 17 anos de vida. Com foco regional, mas com atuação nacional, ultrapassou as crises do mercado calçadista da região do Vale dos Sinos, e acompanhou de forma muito próxima o surgimento e crescimento do uso da tecnologia da informação (TI) nas empresas e na própria sociedade.

A empresa passou por uma série de transformações desde outubro de 2004, devido a uma nova proposta de gestão estratégica de sua diretoria, que apostou em dinamismo, qualificação, delegação do processo decisório e remuneração por resultados remodelou sua estrutura técnica e administrativa, incrementando seu portfólio de serviços e especializando-se em oito áreas de atuação tecnicamente interligadas: Infra-estrutura, monitoramento, consultoria, gerenciamento, capacitação, colaboração, segurança e disponibilidade.

Em virtude dessa mudança surgiram duas unidades de negócio distintas e o início de 2007 marcou a criação de uma segunda empresa, para abrigar a então unidade de negócios ABYZ TI que se separou da empresa e sociedade originais através de um processo de compra e hoje são empresas distintas, sem co-participação acionária. A direção continua à cargo dos diretores que a assumiram em outubro de 2004 e que passaram a ser os únicos sócios do empreendimento.

Dessas empresas, uma está diretamente envolvida com o desenvolvimento e implementação de sistema de gestão empresarial, e a outra, focada em serviços de consultoria, projetos e suporte em tecnologia da informação. Esse estudo dedica-se exclusivamente à estratégia dessa nova empresa de serviços, que apesar de estar em atividade há 17 anos, tem todos os desafios de uma empresa que já nasce com uma estrutura grande para o setor.

2.2 ORGANIZAÇÃO E PRODUTOS

O presente trabalho foi totalmente baseado nessa última empresa, denominada ABYZ TI, que hoje atua em nível estadual como integradora de soluções especializada de grandes fabricantes americanos e japoneses e avalia as condições atuais, projetando uma nova estratégia que permita sua rápida expansão e conquista de novos mercados.

A ABYZ TI conta com um quadro formado por:

- a) **Área administrativa:** financeiro, recepção, motorista, RH e administração geral;
- b) **Área técnica:** formada pelos técnicos e analistas de suporte e implementadores; e
- c) **Área comercial:** marketing, vendas e publicidade.

As seguintes atividades compõem o portfólio da empresa analisada e são desenvolvidas para atender ao cliente da empresa:

- a) Atendimento e suporte técnico ao usuário de redes corporativas;
- b) Atendimento e suporte em nível de infra-estrutura de redes existentes dentro e fora do ambiente de T.I. do cliente;
- c) Comercialização e instalação de equipamentos de rede e software desenvolvidos por fabricantes nacionais e internacionais; e
- d) Assessoria técnica na escolha e avaliação de investimentos em soluções de Tecnologia da Informação.

Os serviços são distribuídos internamente à equipe técnica por um profissional sem especialidade técnica abrangente, responsável pelo agendamento de atividades, contato com o cliente, organização e logística, controle de atividades, documentação e liberação de cobrança de serviços.

Existem algumas modalidades de atendimento em que o cliente escolhe se enquadrar para receber o atendimento técnico, conforme segue:

- a) **Contratação de horas técnicas:** Nesta modalidade é definido em conjunto com o cliente um número de horas mensais para atendimento à estrutura de informática de uma maneira geral, compreendendo todas as atividades realizadas pela ABYZ. É um contrato extremamente flexível, pois considera todo o parque que o cliente possui a qualquer momento durante a validade do contrato. As horas de trabalho são controladas mensalmente e o cliente acompanha pelo site da ABYZ e pelos relatórios recebidos a utilização das horas de contrato;
- b) **Contratação de escopo fixo:** Contém as mesmas características de atendimento anteriormente citadas, porém tem escopo de atividades suportadas pré-definido. Isto permite a fixação do valor do contrato mensal, não havendo variação pelo uso. A definição do escopo é validada pelo cliente quando da contratação;
- c) **Assessoria e instalações:** Utilizado para obter fins específicos, os termos são definidos antecipadamente, de acordo com os recursos empregados para a obtenção de determinado fim. É um tipo de contrato alternativo, que pode ser utilizado inclusive pelos clientes que mantêm uma das duas primeiras modalidades de atendimento com a ABYZ, em casos de necessidades específicas e temporárias;
- d) **Monitoramento de rede:** Este contato compreende apenas atividades de monitoramento de recursos de rede através de ferramentas específicas e garante ao cliente que seus ativos estão em funcionamento, bem como o rápido acionamento de suporte técnico quando necessário; e
- e) **Contratação mista de serviços:** O contrato misto é formado pela junção de duas ou mais modalidades relacionadas, de acordo com uma prévia avaliação entre o cliente e a ABYZ. Os valores da prestação são firmados na concepção do contrato, de acordo com as definições de escopo realizadas em conjunto com o cliente.

Os serviços prestados pela ABYZ Tecnologia da Informação estão diretamente vinculados ao nível de qualificação técnica dos profissionais que estão à frente da condução das atividades, motivo pelo qual a empresa optou por definir planos de desenvolvimento pessoal, bem como o plano de cargos e salários baseados não somente nos requisitos técnicos, como também em atributos comportamentais e habilidades complementares ao perfil técnico.

Sua equipe técnica especializada é certificada pelos principais fabricantes do mercado e desenvolve junto aos clientes um trabalho em TI que leva em consideração a evolução da tecnologia, as principais necessidades identificadas e a prevenção de problemas na estrutura, além de correção de eventuais falhas e panes ocorridas na empresa. Ainda, realiza o monitoramento remoto da estrutura do cliente através de um sistema desenvolvido especificamente para esse fim.

3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Oferecer cada vez mais vantagens aos clientes por valores cada vez menores ou manter o conjunto de atributos oferecidos e reduzir os preços de venda fazem parte da estratégia adotada pela maioria das empresas dos mercados competitivos que desejam se diferenciar de seus concorrentes.

Prática comum tanto para a indústria quanto para a área de serviços, essa dinâmica goza do reconhecimento da grande maioria dos gestores, apesar de poder prejudicar o desenvolvimento e expansão da empresa, na medida em que cria um círculo vicioso cuja exigência é agregar benefícios aos produtos indefinidamente, sem correspondente contrapartida de aumento de preço, o que gera aumento incessante de custos sem necessariamente agregar valor real ao cliente.

Apesar de difundida, essa prática – legado histórico do mercado de massa - não é a mais rentável para a área de serviços, por sua característica de intangibilidade de benefícios que tendem a não atingir a todos os agentes envolvidos no processo de aquisição dos serviços em questão e é agravada pela necessidade que as empresas de serviço em geral, mas especificamente de T.I., têm de padronizar os serviços oferecidos para garantir a qualidade do suporte ao cliente.

Manter os retornos crescentes sobre o empreendimento é um desafio para qualquer gestor. A herança do sucesso do passado deve lastrear o surgimento de novos processos, pois trazem um conjunto de competências essenciais que impulsionam a capacidade de gerar vantagem competitiva.

Para liderar esse movimento, a empresa deverá adaptar as regras pelas quais interage com o mercado, além de visualizar como o cenário de mercado está se alterando, onde sua vantagem competitiva a trouxe do passado e onde é desejado que o leve no futuro, quais elementos de diferenciação serão mais bem recompensados pelo mercado e quais são os tipos de inovações necessárias.

Internamente é necessário avaliar o que acontece quando competências essenciais internas deixam de ser reconhecidas, como os recursos podem ser realocados pelas novas áreas e que tipos de respostas em nível de gestão podem melhor evoluir e redirecionar a energia existente em direção à inovação.

É sempre desejável eliminar o impacto que a oferta da concorrência tem sobre os preços e produtos da organização, de forma a redefinir o mercado de atuação, auferindo maiores ganhos para o cliente e para a empresa e rompendo com dogmas que não agreguem valor. Para que isso seja possível, é necessário repensar o produto que está sendo oferecido e a forma como é utilizado, reestruturando-o para ampliar a sua funcionalidade e aceitabilidade e adequar seus custos para que o preço atenda ao desejo dos clientes e usuários, assim como dos fornecedores e seus acionistas.

Para efetuar essa mudança, é necessário alterar o produto de fato, rompendo com as expectativas interna e externa. Para que isso ocorra de forma a ampliar o valor para todos os envolvidos, é necessário estudar o produto existente e o desejo dos clientes e promover as mudanças para atender a suas exigências. Isso somente será possível se estiver muito clara a separação dos atributos essenciais - que fazem com que o cliente defina por um ou outro fornecedor - e todos os demais atributos.

Ainda, para promover a mudança de forma sustentável para o negócio, é necessário que esteja evidente, durante a definição e implementação da estratégia, todos os fatores críticos - cuja inexistência ou redução cause riscos sérios e imediatos ao negócio - e todos os demais processos existentes na organização.

Escolher o tipo de inovação apropriada para a situação da empresa e explorá-la de forma a criar a separação definitiva de seus concorrentes imediatos, entender os reais desejos e expectativas dos clientes e posicionar a empresa estrategicamente são os desafios da atividade que desenvolveremos.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo desse estudo é desenvolver uma nova estratégia corporativa para uma empresa de Tecnologia da Informação na oferta de produtos e serviços caracterizada pela inovação de valor, eliminando a necessidade de acompanhar as ofertas dos concorrentes e rompendo as fronteiras da competição em curso dos mercados de grande concorrência, evitando excessos na oferta que ampliem os custos e não agreguem valor ao cliente, além de maximizar o aproveitamento dos produtos e serviços adquiridos de forma a ampliar a percepção de benefícios por parte do mercado e, conseqüentemente, a demanda por seus serviços.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar os objetivos desse trabalho e, coadunadamente, elevar a competitividade da empresa avaliada, pretende-se:

- a) Avaliar a oferta configurada no mercado em que a empresa estudada atua;
- b) Desenvolver e analisar o mapa de valor da oferta da empresa e de seus principais concorrentes;
- c) Definir fatores de sucesso na prestação do serviço a serem ampliados de forma a aumentar as vantagens percebidas pelo cliente;
- d) Definir fatores pouco importantes a serem desconsiderados na oferta de produtos e serviços, de forma a reduzir custos para o cliente e a fornecedora, sem prejuízo de suas necessidades;

- e) Analisar e definir os elementos de diferenciação mais efetivos para a atividade em questão que permitam auferir maiores ganhos para a empresa estudada e seus clientes;e
- f) Estruturar uma nova estratégia de oferta de produtos e serviços e propor as alterações necessárias no modelo de negócio para gerar a inovação de valor que permitirá obter maiores ganhos.

5 REVISÃO DA LITERATURA

5.1 GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A gestão estratégica foi definitivamente incluída na agenda executiva, por uma questão de sobrevivência e foco das empresas nos mercados competitivos. A busca pela seleção do cliente é a principal preocupação da grande maioria das empresas de destaque no cenário de concorrência. Diante deste cenário competitivo, as empresas buscam ampliar a qualidade de seus serviços para tornarem-se referência em seu mercado de atuação.

Segundo Souza (2003, p. 24):

No Brasil, à semelhança de outros países, pressões externas vêm impondo mudanças radicais no perfil da força de trabalho. O mercado atual requer pessoas com visão global, polivalentes e elevado nível de qualificação, para fazerem frente á crescente complexidade da natureza do trabalho resultante das metamorfoses do cenário corporativo.

Porter (1996) afirma que, quer seja de forma implícita ou explícita, todas as organizações possuem uma estratégia. O autor estuda a estratégia competitiva e conceitua como “desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, bem como as políticas e metas necessárias para alcançar seus objetivos”. A estratégia competitiva é “uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais está buscando chegar lá”. O autor identifica cinco forças estruturais básicas das indústrias que determinam o conjunto das forças competitivas. São elas:

- a) ameaça dos novos entrantes;
- b) o poder de barganha dos fornecedores;
- c) ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- d) o poder de barganha dos compradores; e
- e) rivalidade entre os competidores já estabelecidos.

No artigo “O que é Estratégia?”, Porter diferencia a eficácia operacional e estratégia, mostrando que a confusão entre estratégia e ações estratégicas já

estava presente. Para ele, a eficácia operacional – o desempenho de atividades de forma mais eficiente e eficaz do que os concorrentes – é um pré-requisito para a sobrevivência da empresa, enquanto a estratégia competitiva é o diferencial, a vantagem competitiva sustentável das organizações.

Enquanto Porter e a escola do posicionamento se detêm especialmente na análise do ambiente externo (indústria) e na identificação das forças competitivas, Prahalad e Hamel(1998) fazem uma abordagem que enfatiza o foco interno da formação da estratégia. Segundo esses últimos, a competência essencial da organização constitui sua vantagem competitiva sustentável. Por competência essencial, entendem o aprendizado contínuo da organização, a capacidade de integrar diferentes tecnologias, o grau de comunicação, o envolvimento e o comprometimento entre os integrantes da organização.

Enquanto empresas que trabalham com unidades de negócio tendem a valorizar os produtos finais e os negócios que eles possibilitam, as que trabalham com uma carteira de competências enfatizam os talentos e conhecimentos que podem gerar produtos essenciais, do qual se derivariam produtos finais para diferentes negócios. A carteira de competências habilitaria a organização a desenvolver e manter carteiras de negócio adequadas à sua estratégia.

Mintzberg (1991) aponta os diversos sentidos para o qual a palavra estratégia é empregada. O autor amplia o conceito de estratégia, apontando cinco entendimentos que se pode ter do conceito. São eles:

- a) **estratégia como plano:** aqui a estratégia é entendida como sendo um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados. É a interpretação mais comum do termo;
- b) **estratégia como arranjo:** a estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem falsa ou não aos concorrentes;
- c) **estratégia como padrão:** quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento; se como plano as estratégias são propositais ou

deliberadas, como padrão as estratégias são emergentes, surgindo sem intenção;

- d) **estratégia como posição:** aqui a organização busca no nicho ou na indústria em que atua, um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição dentro desta indústria; refere-se ao modo como a empresa é percebida externamente pelo mercado; e
- e) **estratégia como perspectiva:** tem relação com o modo como a organização se percebe frente ao mercado; correlaciona-se com a cultura, a ideologia e a percepção interna da organização.

O autor defende a necessidade da definição mais completa de estratégia, baseado na complementaridade das cinco definições:

- a) Como plano, a estratégia tem por finalidade estabelecer direções para a organização;
- b) Como arranjo, a estratégia é aplicada como manobra para ameaçar e confundir os concorrentes na busca de ganho de vantagem;
- c) Como padrão, a estratégia leva em conta o comportamento e a assimilação de ações de sucesso no processo decisório da organização;
- d) Como posição, a estratégia encoraja as organizações a analisarem o ambiente, buscando uma posição que as protejam, visando defender-se e influenciar a competição; e
- e) Como perspectiva, a estratégia traz questões referentes à intenção e comportamento em um contexto coletivo.

O autor conclui que a confusão em torno da estratégia dá-se, em grande parte, devido ao uso contraditório e incorretamente definido do termo estratégia, acreditando que o uso de várias definições poderia ajudar a debelar este problema.

No centro de qualquer estratégia, está a proposta de valor da organização, que deve ser acessível em nível de negócio ao cliente para que lhe permita a seleção da empresa e sua inclusão no rol de fornecedores estratégicos. No

entanto, ao definir a proposta de valor todo executivo deveria se argüir se essa proposta de valor permite que a organização se diferencie das demais no mercado, projetando um nicho de mercado potencial não absorvido ou se apenas se dedica a acirrar a disputa pelo mercado já conhecido e explorado.

Para Mintzberg (1989), no entanto, o planejamento estratégico não é um instrumento para se criar estratégias, mas para operacionalizar as estratégias que já foram criadas por outros meios. Mais tarde, Mintzberg (1994) propõe a distinção entre o planejamento estratégico e o pensamento estratégico. Enquanto o primeiro refere-se a uma programação estratégica caracterizada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes, o segundo, ao contrário, se refere a uma síntese que combina intuição e criatividade, resultando numa perspectiva integrada ou numa visão de direção não necessariamente articulada.

O pensamento estratégico refere-se a uma sensibilização humana na organização, representada por *insights* ou experiências pessoais ou mesmo a capacidade de síntese dos executivos, indicando uma nova visão ou caminho a ser seguido pela organização.

Segundo Kim(2005), o planejamento estratégico que privilegie a inovação deve ser baseado em três princípios fundamentais para a avaliação de tendências ao longo do tempo:

- a) devem ser decisivas para o negócio;
- b) devem ser irreversíveis; e
- c) devem seguir uma trajetória clara.

Para o autor, não raro se observam muitas tendências em andamento de forma simultânea, como, por exemplo, alguma descontinuidade tecnológica, a ascensão de um novo estilo de vida ou certas mudanças em ambientes regulatórios e sociais. Em geral, apenas uma ou duas dessas tendências exercerão impacto decisivo sobre algum negócio específico, assim como também é possível prever uma grande tendência ou evento sem prever sua direção.

5.2 MERCADO E COMPETIÇÃO

Segundo White (1981), nos mercados amplamente explorados, as fronteiras setoriais são definidas e aceitas e as regras competitivas são conhecidas. Nessas condições as empresas precisam superar suas rivais para obter o maior market share possível, como forma de maximizar receitas e – pretensamente – lucros. Porém, à medida que os mercados vão se tornando mais concorridos, as perspectivas de lucros e receitas vão ficando menores gerando a commoditização dos bens e serviços ofertados.

Com a oferta superando a demanda em cada vez mais setores, a competição por uma fatia de mercados em contração não será suficiente para sustentar altos níveis de desempenho. A competição ficando mais intensa e a commoditização acelerada dos negócios tornam a criação de mercados essencial para o crescimento das empresas (Hammel e Prahalad, 1994).

Galbraith (apud TACHIZAWA *et L.*, 1995, p. 31) observa que um dos efeitos da competição global foi conferir maior poder ao comprador. Em muitos setores econômicos, o mercado da oferta é amplo e, desta forma, os compradores podem selecionar de qual empresa adquirirão produtos. Ou seja, têm mais opções de compra e podem escolher de acordo com as suas necessidades e condições financeiras para comprar.

Surge a necessidade de as empresas ultrapassarem as barreiras da competição, criando ou acessando mercados ainda inexplorados. Dito assim, parece haver um componente mágico para a descoberta ou criação de novos mercados, o que de fato não procede. Basta avaliar os mercados que surgiram nos últimos anos como telefonia celular, internet, nanotecnologia, planos de saúde, música digital, assistência social, etc. Dessa forma, concentrar-se em mercados tradicionais e amplamente explorados é aceitar operar em territórios restritos e o jogo do perde-ganha com os concorrentes.

5.3 INOVAÇÃO, IMPORTÂNCIA E VIABILIDADE COMERCIAL

Para Davenport, Marchand, e Dickson (2004), a TI deve apoiar a inovação no desenvolvimento de novos produtos e serviços e facilitar o crescimento e as novas iniciativas. Muitas empresas estão investindo em sistemas de projeto assistido por computador, que estão sendo interligados a bases de conhecimentos e experiências de negócio. Algumas estão dando um passo à frente e usando a Internet para se conectar a parceiros comerciais externos e clientes importantes.

McGee e Prusak (1994) entendem que a tecnologia da informação propicia novas alternativas para a elaboração de processos que criam e oferecem produtos e serviços. A informação representa uma das ferramentas mais importantes e maleáveis a serem utilizadas pelos executivos para diferenciar produtos e serviços. Em alguns casos, a informação é o próprio produto.

Turban, Mclean e Wetherbe (2004) afirmam que o lançamento de novos produtos e melhores serviços pode custar caro e ser bastante arriscado. Uma pergunta que se deve fazer a respeito de um novo produto ou serviço é se ele irá vender. Uma resposta adequada requer análise, planejamento e previsão cuidadosa, o que pode ser realizado com a ajuda da TI, em virtude do grande número de fatores determinantes e das incertezas que podem estar envolvidas no processo.

Um aspecto muito importante é a identificação das verdadeiras razões que decidem a efetiva compra dos produtos. Alguns estudos têm-se preocupado em conhecer quais são os atributos que efetivamente determinam a aquisição de bens e serviços. Segundo Alpert (1971), pode-se classificar os atributos em:

Atributos salientes: São aqueles que os consumidores conseguem perceber presentes em um determinado produto-marca, empresa ou instituição. Funcionam como um conjunto total de atributos percebidos por um determinado público consumidor sem, entretanto, possuir qualquer grau de importância ou determinação no processo de compra do produto, apenas estão

reconhecidamente presentes em um determinado produto ou marca para um grupo específico;

Atributos Importantes: São os que um determinado grupo de consumidores considera importantes no momento de escolha de um produto. Pode-se considerá-los como um subgrupo dos atributos salientes; também não determinam a compra, pois muitos consumidores não os levam em conta no momento da compra por considerarem presentes em todos os produtos de uma determinada classe de produtos da qual se examinam na possibilidade de comprar;

Atributos Determinantes: São os atributos situados entre os atributos importantes que o consumidor examina como capazes de influenciar positivamente a compra. São os atributos cuja existência e percepção apresentam-se para o consumidor como melhor resposta na satisfação de seus desejos em um determinado produto ou marca. São aqueles que permitem discriminar as marcas.

É importante salientar, que nem todos os atributos têm a mesma importância aos olhos do público alvo. A importância de um atributo para um indivíduo reflete os valores ou as prioridades que este indivíduo relaciona a cada vantagem oferecida pela marca, sempre dependendo das necessidades as quais ele busca satisfação.

Para Kotler(2001) nenhuma empresa pode ser boa em tudo. Primeiro, as empresas têm recursos financeiros e tem que decidir onde irão empregá-los. Segundo, escolher ser boa em apenas uma coisa poderá reduzir a possibilidade de ser boa em outra. Para desenvolver suas propostas de valor as organizações precisam escolher diferentes tipos de posicionamento.

5.4 INOVAÇÃO DE VALOR E MERCADOS INEXPLORADOS

Segundo Kim(2005), a inovação de valor dá a mesma ênfase ao valor e à inovação. Valor sem inovação tende a concentrar-se na criação de valor em

escala incremental, algo que aumenta o valor, mas não é o suficiente para sobressair-se no mercado. Inovação sem valor tende a ser movida a tecnologia promovendo pioneirismos muitas vezes adiante do desejo dos consumidores em aceitar e – principalmente – comprar.

A inovação de valor acontece apenas quando a organização alinha inovação com utilidade, com preço e com ganho de custo. Se não conseguirem alinhar inovação e valor dessa forma, os inovadores de tecnologia e os pioneiros de mercado geralmente geram idéias que são aproveitadas por seus concorrentes.

Segundo Kim(2007), é necessário entender o que faz com que uma inovação seja viável comercialmente, como negociar uma inovação, como tornar uma inovação viável comercialmente, pois existem muitas partes dentro da inovação.

A inovação de valor é uma nova forma de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta em um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência, desafiando o senso comum que privilegia a relevância do aspecto *valor x custo* no comportamento do consumidor. Tradicionalmente, acredita-se que as empresas, quando comparadas aos concorrentes, devem ser capazes de criar mais valor para os seus clientes, a custo mais alto, ou de criar o mesmo valor para o cliente, porém a custo mais baixo.

A inovação de valor ocorre na área em que as ações da empresa afetam favoravelmente sua estrutura de custos e sua proposta de valor para os compradores. Obtém-se economias de custo mediante a eliminação e redução dos atributos da competição setorial. Aumenta-se o valor para os compradores ampliando-se ou criando atributos que nunca foram oferecidos pelo setor. Com o passar do tempo, reduzem-se ainda mais os custos à medida que se estabelecem economias de escala em face de altos volumes de vendas geradas pelo valor superior.

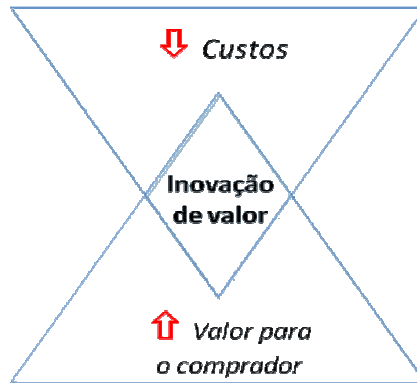


FIGURA 1 – Busca simultânea de diferenciação e baixo custo
 Fonte: Kim(2005. P.16).

Em contraste, outras inovações como as de produção ocorrem em nível de subsistema, sem impactar na estratégia geral da empresa. As inovações no processo de produção podem reduzir a estrutura de custos de uma empresa para reforçar a estratégia de liderança de custos da empresa sem necessariamente afetar a estratégia de valor.

Para elucidar as principais diferenças entre as estratégias de inovação de valor e tecnológica, pode-se guiar pelo seguinte quadro comparativo:

Estratégias de inovação tradicional	Estratégias de inovação de valor
Competir nos mercados existentes Vencer os concorrentes Aproveitar a demanda existente Exercer o trade-off valor x custo Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação ou baixo custo.	Criar espaços de mercados inexplorados Tornar a concorrência irrelevante Criar e capturar a nova demanda Romper o <i>trade-off</i> valor x custo Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da diferenciação de baixo custo.

Quadro 1 – Comparativo de inovação tradicional e de valor.
 Adaptado de: Kim e Mauborne(2005, p. 17)

Nesse sentido a inovação de valor é mais do que inovação simplesmente. É estratégia que abarca todo o sistema de atividades da empresa e exige que a empresa reorienta todo o sistema para empreender um salto de valor, para os compradores e para ela própria. Na falta dessa abordagem, a inovação continuará fora do núcleo da estratégia.

Segundo Kim(2005), para implementar a inovação de valor, é necessário:

- a) Reduzir os atributos de valor que há muito tempo servem de base para a concorrência no setor, pois normalmente são considerados indispensáveis ainda que não gerem mais valor para o produto;
- b) Examinar se existe excesso nos atributos dos produtos e serviços oferecidos, no esforço de imitar e superar a concorrência;
- c) Identificar e corrigir as limitações que o setor impõe aos clientes;e,
- d) Descobrir fontes inteiramente novas de valor para os compradores, criando novas demandas e mudando a estratégia de preços do setor.

É por meio das duas primeiras ações – referentes a eliminação e redução de atributos – que a empresa desenvolve novas idéias sobre como otimizar sua estrutura de custos em comparação a seus concorrentes, o que pode ser um grande diferencial pois normalmente os gerentes não se esforçam para sistematicamente eliminar e reduzir investimentos em atributos que representam as bases da concorrência. As conseqüências são estruturas de custos crescentes e modelos de negócios complexos.

As duas outras ações fornecem *insights* sobre como aumentar o valor para os compradores e criar nova demanda. Em conjunto, essas quatro ações permitem que se explorem sistematicamente maneiras de se rearranjar os atributos que geram valor para os clientes, de modo a oferecer experiências totalmente novas, enquanto mantém baixa sua estrutura de custos.

5.5 EXEMPLOS DE INOVAÇÃO DE VALOR

Para contextualizar essas teorias com o mercado brasileiro e as empresas nacionais, podem-se citar alguns casos de conhecimento geral:

- a) Casas Bahia, que programou um novo conceito no varejo para atender consumidores de classe C e D com uma proposta de valor imbatível,

incluindo crédito fácil e rápido a seus produtos através da oferta opcional de produtos financeiros aliados a bens duráveis;

- b) Nutrimental, por ter reinventado e impulsionado o setor de alimentos saudáveis através da diversificação das barras de cereais e novas opções de produtos saudáveis;
- c) Gol Linhas Aéreas, com uma réplica alterada do modelo americano de baixo custo de trajetos e que vem transformando o setor de aviação brasileira a ponto de se tornar a principal empresa de aviação do país e comprar outra tradicional empresa do mesmo setor que não conseguiu manter sua estrutura de custos tradicional e obsoleta; e
- d) Embraer, por avançar praticamente sozinha em mercados nunca ocupados pelas grandes companhias de aviação através da criação de novos conceitos em aeronaves médias, que permitiram grande penetração em mercados inexistentes e ainda não explorados.

Casos como esses mostram que a inovação de valor pode ser a grande alternativa de gestão estratégica para empresas que querem desenvolver e expandir suas atividades sem dependerem do desempenho de mercados maduros ou saturados, descobrindo e criando novos mercados e tornando a concorrência irrelevante.

5.6 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Para desenvolver esse tipo de inovação, é necessário que a empresa consiga definir suas competências essenciais. Segundo Geib(2005), definir as competências essenciais(que são as competências que devem ser desenvolvidas pela organização através de seus membros para que a visão estratégica seja implementada. Os fatores críticos de sucesso são fatores estratégicos de desenvolvimento da visão, **não diferenciadores**, pois representam padrões de comportamento disponíveis ou recomendados pelos grandes pensadores organizacionais e pela literatura especializada, e que tornam o comportamento organizacional de natureza reativo. As competências essenciais são fatores

estratégicos de desenvolvimento da visão, **diferenciadores**, pois são definidos pela própria organização e resultam em um comportamento *generativo* para a organização.

6 METODOLOGIA

6.1 METODOLOGIA E CONSIDERAÇÕES

Um grande desafio das empresas para garantir o sucesso tem sido descobrir uma alternativa válida de investimentos que configure oportunidade comercial relevante. Esse desafio é enfrentado fundamentalmente de duas formas: Por tentativa e erro, através de sentimentos e intuições dos gestores ou através de decisão estruturada, com recursos e etapas objetivas segundo metodologia e critérios definidos. Apesar de não haver decisão unânime a respeito de qual opção atende melhor às necessidades de uma empresa, dada a natureza desse trabalho e o nível de profissionalização da empresa analisada, será utilizada a segunda opção para atingir aos objetivos desse trabalho.

Dentre as técnicas utilizadas em pesquisas exploratórias destacam-se: entrevistas em profundidade, técnicas projetivas, elaboração de mapas de valor e estudos de caso. As informações adquiridas variam com o avanço da entrevista, o processo de pesquisa é flexível e não estruturado, a amostra é pequena e não representativa, a análise de dados é qualitativa. São feitas constatações experimentais e o resultado é uma compreensão inicial (Malhotra, 2001).

A obtenção de dados ocorrerá através da análise de dados de mercado (concorrência, ambiente, clientes atuais e prospectados), pesquisa de campo e web, contatos com empresas clientes e não-clientes da empresa analisada e empresas do mesmo setor que tenham proposta de serviços afins.

A pesquisa exploratória é caracterizada pela flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa. Uma vez descoberta uma nova idéia ou dado, eles podem mudar sua exploração nessa direção seguida até que suas

possibilidades sejam esgotadas ou que se descubra uma nova direção. Será feito um esboço pré-determinado para a condução das entrevistas, porém seguirão livremente de acordo com as oportunidades levantadas. Por essa razão, o foco da investigação pode mudar durante o estudo, na medida em que forem descobertos novos dados relevantes.

Ao final do levantamento de dados, será desenvolvida uma proposta de adequação dos produtos e serviços para um novo composto que atenda as demandas percebidas e ainda não exploradas, de forma a eliminar o impacto da concorrência e redefinir o posicionamento de serviços e produtos e da empresa como um todo.

6.2 A ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL

O método empregado pode ter particularidades de acordo com o setor analisado, mas para o caso da empresa em questão, é desejado que não sejam necessárias adaptações por uma questão de custos e capacidade de replicação no futuro. Outro requisito para a escolha do método a ser utilizado é a capacidade limitada da empresa de investir em estrutura para prever fatores futuros com acentuado grau de certeza, bastando para sua aplicação a observação de dados conhecidos, aplicando-se uma nova perspectiva.

Dentro dessas especificações, optou-se pela escolha da Estratégia do Oceano Azul, composto basicamente pelo Modelo de Seis Fronteiras e Matriz de Quatro Questionamentos (KIM, 2005) segundo os quais, basicamente, deve-se ponderar a respeito de seis pressupostos básicos sobre os quais a maioria das empresas constroem suas estratégias e que se propõem a criar uma nova modalidade de negócio, onde a concorrência não é relevante visto não haver ação estrategicamente definida e, portanto, capaz de afetar a performance da nova estratégia para posteriormente definir quais elementos devem ser reduzidos, ampliados, eliminados e criados dentro da nova proposição estratégica.

Sobre a Estratégia do Oceano Azul, Kim(2007) considera:

A Estratégia do Oceano Azul é a ligação entre a inovação e o sucesso. É um modelo comercial, respondendo a questão de que tipo de inovação deve ou não ser perseguido, como escolher e administrar uma idéia inovadora e como ter certeza de que seu modelo de negócios funcionará, administrando o risco, para alcançar o sucesso.

O modelo citado propõe o questionamento sobre o modelo de decisão que leva os negócios e as condições de mercado atuais a se formarem sem condições de diferenciação, que por serem comuns e aceitos como absolutos, levam a uma convergência competitiva entre os atores do setor:

- a) Definir o mercado de atuação desejado de forma semelhante aos concorrentes e buscar a excelência nesse contexto;
- b) Escolher um grupo estratégico de produtos e serviços de ampla aceitação para se sobressair;
- c) Focar no mesmo grupo de compradores (usuário, comprador ou influenciador) que os seus concorrentes;
- d) Definir o escopo de produtos e serviços de forma semelhante aos concorrentes;
- e) Acatar os apelos funcionais emocionais do setores; e
- f) Concentrar-se nas ameaças competitivas atuais e visualizar o mesmo ponto temporal.

Para Kim, a diferenciação desejada pode ser obtida contrapondo a esse modelo amplamente difundido através do rompimento com as seguintes premissas:

6.2.1 Examinar setores alternativos

As empresas concorrem não somente com as rivais da mesma indústria como com negócios de outras indústrias que oferecem produtos e serviços alternativos, cujo escopo é mais amplo do que os substitutos¹.

Produtos e serviços podem assumir formas diferentes e funções diversas, mas atender aos mesmos objetivos para o comprador. Em cada decisão de compra, as alternativas são implicitamente pesadas pelo comprador de acordo com as necessidades imediatas da contratação. O processo mental é intuitivo, tanto para pessoas quanto para empresas. No entanto, as empresas desconsideram esse raciocínio na hora da venda. Guerra de preços, promoções, alterações de modelos de negócio dentro do mesmo setor causam grandes preocupações, enquanto nas indústrias alternativas passam despercebidas.

6.2.2 Examinar *grupos estratégicos dentro dos setores*

Da mesma forma como deve-se analisar os setores alternativos, ocorre com os *grupos estratégicos* formados pelas empresas que adotam estratégias semelhantes que as permitem se diferenciar das demais participantes do setor. Tais grupos podem ser classificados por dois critérios: Preço e desempenho. A maioria das empresas se concentra em melhorar seu desempenho dentro do setor competitivo, não dando atenção ao que está acontecendo aos grupos estratégicos de outros setores da mesma indústria, uma vez que, do seu ponto de vista, não parecem estar competindo entre si. Essa estratégia impede a percepção das possibilidades de migração de um setor para outro.

6.2.3 Examinar *a cadeia de compradores*

As empresas costumam focalizar um único grupo de compradores, mesmo quando almeja diferentes segmentos de um mesmo setor. Às vezes há uma forte

¹ Os produtos e serviços cujas formas são diferentes, mas oferecem as mesmas funções ou a mesma utilidade básica são substitutos entre si. Produtos ou serviços alternativos são aqueles cujas formas e funções são diferentes, mas têm o mesmo propósito.

razão para o foco, mas geralmente é resultado de práticas setoriais nunca questionadas.

Na maioria dos setores existe uma noção comum de quem é o comprador, sobre quem recaem as ofertas e para quem são desenvolvidas as estratégias de abordagem que facilitem a aquisição de bens e produtos. No entanto, no entanto, existe uma cadeia de compradores que pagam pelo produto ou serviço final que não se restringe ao usuário necessariamente.

Embora esses grupos comumente se sobreponham, eles raramente se confundem pois apresentam definições de valor diferentes. Romper com os dogmas tradicionais do mercado na abordagem ao grupo de compradores é fundamental para redesenhar as curvas de valor dos produtos e serviços oferecidos e daí focar em um novo grupo estratégico. Ao questionar as definições sobre quem é o comprador a ser abordado, pode-se vislumbrar maneiras novas de criar valor.

6.2.4 Examinar as ofertas de produtos e serviços complementares

Partindo-se do pressuposto básico de que produtos e serviços sofrem influência de outros produtos e serviços quanto ao valor que o comprador lhes atribui e que, na maioria dos setores, os concorrentes disputam a diferenciação dentro dos limites de produtos e serviços, fica evidente que o valor inexplorado na diferenciação setorial está na oferta de produtos e serviços complementares.

Então, torna-se necessário definir a solução ideal e completa desejada pelos compradores quando escolhem seus produtos e serviços para que seja possível criar uma nova proposta relevante de valor para o comprador. A forma mais fácil de chegar a essa nova proposta é entendendo claramente o que acontece antes, durante e depois do uso do produto ou serviço, o contexto no qual é utilizado, as dificuldades na adoção do mesmo e as formas de viabilizar seu uso.

6.2.5 Examinar *os apelos funcionais e emocionais dos compradores*

A concorrência em um setor tende a convergir a duas fontes de apelo: preço e qualidade, quando apelando para a razão ou sentimentos, apelando para as emoções. No entanto, a maioria dos casos tende a se fundir parcialmente em cada um desses apelos, em maior ou menor grau. Na verdade, é o resultado da maneira como as empresas competiam no passado que molda as expectativas dos consumidores e o comportamento das empresas afeta as expectativas dos clientes, num ciclo que se reforça continuamente.

Dessa forma, empresas racionais se tornam cada vez mais racionais e empresas que apelam para as emoções, usam cada vez mais desse mote. Os setores treinaram os consumidores quanto ao que esperar de si, resultando a mesma expectativa em qualquer um dos casos: obter mais do mesmo por menos. Ao mesmo tempo em que esse comportamento amplia o nível de exigência dos consumidores, também reduz as margens das empresas que têm que continuar oferecendo cada vez mais sem que seja necessariamente útil à grande maioria dos consumidores.

6.2.6 Examinar *o transcurso do tempo*

Poucos setores da economia se desenvolvem tão rapidamente quanto o de Tecnologia da Informação. Na verdade, todos os setores, tradicionais ou não, estão sujeitos a tendências externas que afetam os negócios ao longo do tempo. A maioria das empresas se adapta de maneira gradual e até passiva, à medida que se desenrolam os acontecimentos. Avaliam a evolução das tecnologias, como serão adotadas e se poderão ser adotadas em escala e adaptam o seu ritmo para acompanhar o desenvolvimento das tendências que estão rastreando.

Esse comportamento impede que os gestores enxerguem as possibilidades de novos negócios ou como as tendências em formação mudariam os valores para os clientes ou como afetariam o modelo de negócios da empresa. Segundo Kim(2005), é necessário atender à três princípios fundamentais para a avaliação

de tendências ao longo do tempo: devem ser decisivas para o negócio, irreversíveis e seguir uma trajetória clara.

Não raro se observam muitas tendências em andamento de forma simultânea, como, por exemplo, alguma descontinuidade tecnológica, a ascensão de um novo estilo de vida ou certas mudanças em ambientes regulatórios e sociais. Em geral, apenas uma ou duas dessas tendências exercerão impacto decisivo sobre algum negócio específico, assim como também é possível prever uma grande tendência ou evento sem prever sua direção.

Sintetizando os tópicos acima descritos podem-se perceber nítidas diferenças entre o comportamento considerado senso comum e a proposta do autor para a diferenciação baseada no questionamento das premissas estratégicas básicas dos negócios em geral, a saber:

Estratégia baseada no senso comum	Estratégia baseada na criação de novos mercados
Definir o mercado de atuação desejado de forma semelhante aos concorrentes e buscar a excelência nesse contexto.	Examinar setores alternativos
Escolher um grupo estratégico de produtos e serviços de ampla aceitação para se sobressair.	Examinar grupos estratégicos dentro dos setores
Focar no mesmo grupo de compradores (usuário, comprador ou influenciador) que os seus concorrentes.	Examinar a cadeia de compradores
Definir o escopo de produtos e serviços de forma semelhante aos concorrentes.	Examinar as ofertas de produtos e serviços complementares.
Acatar os apelos funcionais emocionais do setor.	Examinar os apelos funcionais e emocionais dos compradores
Concentrar-se nas ameaças competitivas atuais e visualizar o mesmo ponto temporal.	Examinar o transcurso do tempo

Quadro 2 – Comparação de modelos estratégicos

6.3 O MODELO DOS QUATRO QUESTIONAMENTOS(OU QUATRO AÇÕES)

A fim de reconstruir os elementos do valor para o comprador, na elaboração de uma nova curva de valor, Kim e Maubourgne (2005) desenvolveram o “modelo das quatro ações”, com o intuito de romper o *trade off* diferenciação-baixo custo e criar uma nova curva de valor. Esse modelo é

baseado na resposta a quatro perguntas-chave, que questionam a lógica estratégica e o modelo de negócios do setor, a saber:

1. Quais atributos considerados indispensáveis podem ser eliminados?
2. Quais atributos devem ser reduzidos a níveis bem abaixo dos padrões setoriais?
3. Quais atributos devem ser elevados a níveis bem acima dos padrões setoriais?
4. Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

A resposta a esses questionamentos, na fase de formulação do planejamento estratégico, visa compor os argumentos que permitirão:

- a) Eliminar atributos de valor considerados essenciais dentro da concorrência no setor, mas que não geram valor para a empresa ou até o destroem. Isso pode ocorrer devido a mudanças nos atributos considerados importantes pelos compradores, mas que não são percebidos ou seguidos pelas empresas que imitam umas às outras em um mercado de concorrência convencional;
- b) Reduzir a oferta de atributos de produtos e serviços oferecidos no esforço de imitar e superar a concorrência. Nesses casos as empresas acabam oferecendo serviços muito além dos requerimentos dos clientes, aumentando em vão sua estrutura de custos, sem auferir ganhos significativos por isso;
- c) Identificar e corrigir as limitações que o setor impõe aos clientes e que possam ser removidas de forma a maximizar ainda mais a importância do bem ou serviço para o cliente; e
- d) Descobrir fontes inteiramente novas de valor para os compradores, criar novas demandas e mudar a estratégia de preços do setor fazendo com que uma nova proposta venha a atrair os clientes sem aumentar os custos por isso.

Através da resposta a esses questionamentos, pode-se representar graficamente essa técnica através de uma matriz com as quatro ações que sintetizam o esforço de análise considerado, conforme a figura 2.

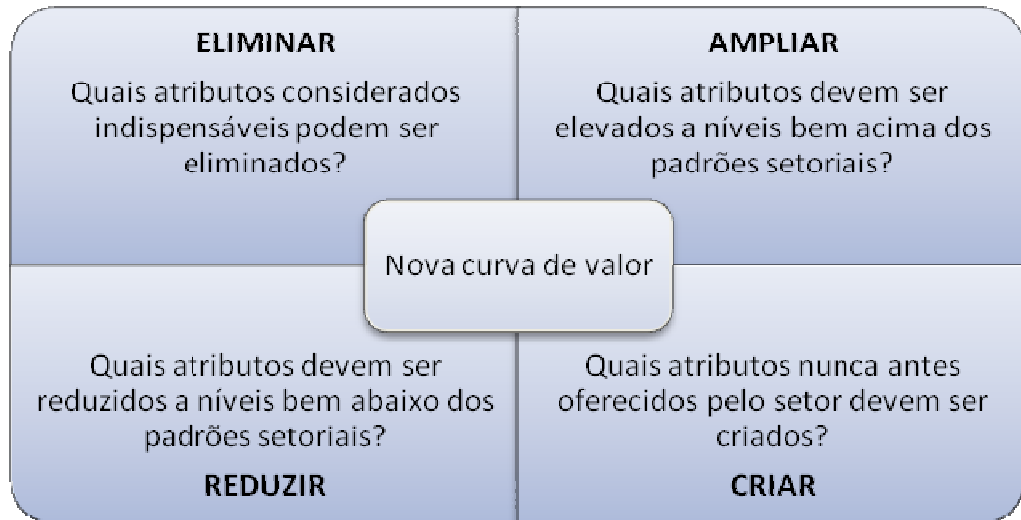


FIGURA 2 – Matriz de proposição de nova curva de valor
Adaptado de KIM, 2005.

Ao final dessas etapas, obtém-se um mapa tentativo que compõe um cenário estratégico que privilegie a inovação de valor.

7 DESENVOLVIMENTO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

O objetivo desse capítulo é desenvolver uma nova estratégia corporativa para uma empresa de Tecnologia da Informação na oferta de bens e serviços caracterizada pela inovação de valor, eliminando a necessidade de acompanhar as ofertas dos concorrentes e rompendo as fronteiras da competição em curso dos mercados de grande concorrência, evitando excessos na oferta que ampliem os custos e não agreguem valor ao cliente, além de maximizar o aproveitamento dos bens e serviços adquiridos de forma a ampliar a percepção de benefícios por parte do mercado e, conseqüentemente, a demanda por seus serviços.

As três fontes mais importantes das idéias inovadoras são consideradas como sendo os funcionários, os parceiros de negócios e os clientes das companhias. Pesquisa e desenvolvimento(P&D) internos vêm em 8º lugar. “O futuro da inovação está na crescente conectividade entre funcionários, parceiros e clientes” (DUTTA, 2007, pg. 50).

Dessa forma, para obter as informações básicas que subsidiassem a proposição de uma nova estratégia, bem como mapear as estratégias da empresa e avaliar as do mercado em que está inserida, optou-se por desenvolver um *focus group* que pudesse:

- a) Elencar os principais atributos oferecidos pelo setor considerados importantes pelo senso comum;
- b) Analisar e decidir quais seriam os elementos-chave a serem considerados e mensurados dentro da proposição metodológica;
- c) Comparar esses elementos-chave na empresa estudada e a oferta do setor; e
- d) Reestruturar a oferta da empresa para se posicionar em um espaço de mercado ainda não considerado pelo setor.

O trabalho do focus group foi orientado conforme fluxograma da figura 3.

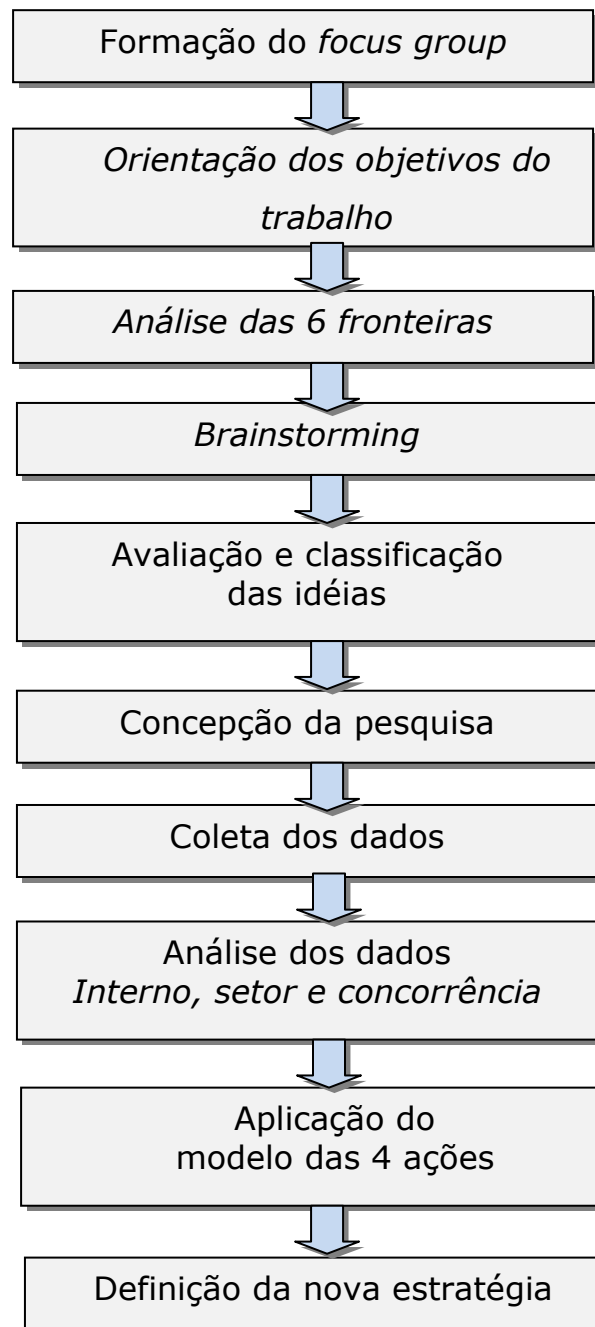


FIGURA 3 – Fluxograma das atividades desenvolvidas pelo focus group

7.1 ATRIBUTOS CONSIDERADOS IMPORTANTES

Compuseram o grupo focal 5 profissionais de destaque da empresa estudada em cada uma das áreas prioritárias da mesma: administrativa, técnica

e comercial. Esse grupo teve a incumbência de elencar os critérios considerados importantes pelo setor para que uma empresa qualquer da área de TI consiga atrair os investimentos dos clientes atuais e futuros.

Realizou-se um *brainstorming* com esse intuito e obtiveram-se os seguintes critérios considerados importantes:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Documentação técnica atualizada instantaneamente;• Simpatia e educação;• Uso de uniforme;• Rapidez no atendimento e resolução de problemas;• Plantão extraordinário de serviços;• Feedback para o cliente;• Qualidade da solução e garantia de serviços;• Empatia e comprometimento;• Responsabilidade com os recursos do cliente;• Confiança na instituição;• Proximidade geográfica entre cliente e equipe técnica;• Conclusão de atividades mediante aceite do cliente; | <ul style="list-style-type: none">• Grande número de profissionais envolvidos com a solução;• Etapa de testes de funcionamento e validação dos problemas;• Baixa rotatividade de profissionais;• Soluções complementares no portfólio;• Acesso facilitado a soluções não contratadas;• Domínio de toda a cadeia de tecnologia;• Divulgação de cases de sucesso;• Certificação de fabricantes e solidariedade técnica;• Resolução de problemas localmente (on site);• Clientes reconhecidos pelo mercado;• Estrutura profissionalizada e burocrática;e• Documentação executiva qualificada e periódica; |
|---|---|

Quadro 3 – Resultados obtidos na sessão de *brainstorming*

A seguir, os itens acima foram classificados por afinidade em categorias definidas pelo grupo como forma de permitir a elaboração de um questionário para validação junto ao mercado, de onde saíram os seguintes temas principais ou elementos-chave para posterior mensuração de importância:

- | |
|---|
| <p><i>Relacionamento interpessoal</i>
Simpatia e educação
Uso de uniforme por função
Empatia e comprometimento</p> <p><i>Disponibilidade Técnica</i>
Rapidez no atendimento e resolução de problemas
Plantão extraordinário de serviços
Proximidade geográfica entre cliente e equipe técnica
Resolução de problemas localmente(on site)</p> <p><i>Solução de problemas</i>
Feedback para o cliente
Qualidade da solução e garantia de serviços
Conclusão de atividades mediante aceite do cliente</p> |
|---|

Documentação executiva qualificada e periódica
Etapa de testes de funcionamento e validação dos problemas
Responsabilidade com os recursos do cliente

Atendimento regular

Grande número de profissionais envolvidos com a solução
Baixa rotatividade de profissionais
Documentação técnica atualizada instantaneamente
Estrutura profissionalizada e burocrática

Portfólio de bens e serviços

Soluções complementares no portfólio
Acesso facilitado a soluções não contratadas
Domínio de toda a cadeia de tecnologia

Reconhecimento da marca

Confiança na instituição
Certificação de fabricantes e solidariedade técnica
Clientes reconhecidos pelo mercado
Divulgação de cases de sucesso

Quadro 4 – classificação de idéias pelo grupo focal

Sintetizando, esses são os temas-chave da pesquisa encontrados ao final da atividade do grupo focal:

- a) Relacionamento interpessoal;
- b) Disponibilidade Técnica;
- c) Solução de problemas;
- d) Atendimento;
- e) Portfólio de bens e serviços; e
- f) Reconhecimento *da marca*.

Em seguida, avaliou-se, para cada um dos critérios-chave, ser necessário considerar o contexto envolvido quando da análise pelo cliente da importância de cada um dos temas envolvidos nessa pesquisa, devido à origem diversa de cada um dos itens, conforme segue:

7.1.1 Relacionamento Interpessoal

Quando da contratação, o cliente se relaciona com diversos recursos da empresa contratada e vice-versa, desde o início da atividade comercial até a

consecução das atividades rotineiras de sua empresa, podendo dar maior ou menor importância a cada um dos recursos em momentos diferentes. São os agentes principais envolvidos o comprador(cliente), o mantenedor interno(cliente) e o representante comercial do terceiro(fornecedor). Ainda, existe um vínculo possível de ocorrer e que pode ser de forte influência entre o decisor de negócios(alta gerência ou alta direção) do cliente e o decisor do terceiro(alta gerência ou alta direção).

7.1.2 Disponibilidade técnica

Quanto à disponibilidade técnica, existe um antagonismo por parte dos clientes quanto à importância das atividades consideradas reativas e pró-ativas. Enquanto alguns clientes podem preferir atendimentos sem regularidade e para atender pontos de falha específicos, outros podem preferir o atendimento regular e programado, de forma a organizar e controlar melhor a incidência de ações terceirizadas no seu ambiente tecnológico. Ainda, existe uma divergência de preferências pelo horário comercial ou extra-comercial para realizar essas atividades, visto a inoperância dos recursos durante a realização da intervenção.

7.1.3 Solução de problemas

Quanto à solução de problemas, podem existir diversos tipos de expectativa por parte dos clientes quanto às etapas da resolução dos problemas, desde o início do atendimento, seja remota ou presencialmente, diagnóstico e feedback e solução definitiva e documentação, por exemplo. Cada uma dessas etapas tem um tratamento diferente e conhecer a preferência do setor quando da formulação estratégica pode criar um diferencial de competitividade e produtividade.

7.1.4 Atendimento

A regularidade do atendimento é um fator controverso na terceirização de serviços especializados de maneira geral. Enquanto alguns clientes podem preferir ser atendidos sempre pelo mesmo profissional, outros podem desejar atendimento pelo profissional mais experiente do fornecedor, pelo mais capacitado para aquela solução específica ou com maior número de certificações do fabricante do produto.

7.1.5 Portfolio de Bens e serviços

O portfólio de bens e serviços oferecidos dentro de um setor pode variar de acordo com a empresa, mas normalmente é maior do que as necessidades dos clientes na área de TI. Ainda assim, dada a dinâmica da área, não é incomum que um cliente que desconhece ou não utiliza determinada tecnologia venha a ser usuário potencial em curto período de tempo.

Por isso, o portfólio e as parcerias são objeto de especulação dos clientes que recebem informações massificadas, mas têm necessidades específicas. As principais preocupações parecem orbitar em torno de soluções internacionais e locais para tecnologias que a empresa utiliza, deseja conhecer ou gostaria de utilizar na prática.

7.1.6 Reconhecimento da marca

Outro quesito antagônico é a notoriedade da marca do fornecedor de TI. Enquanto uma empresa pode desejar ser atendida pela empresa mais conhecida do setor, outra pode querer evitar essa situação para ter maior controle sobre os atos do terceirizado, o que não exige recursos financeiros infindáveis em marketing e publicidade para divulgação da marca.

Para elucidar a importância que o tratamento dessas preferências pode ter na definição de uma nova estratégia para a empresa analisada, definiram-se os seguintes tópicos a serem elucidados na consulta, conforme quadro a seguir:

Relacionamento interpessoal

Importância dada ao relacionamento entre a equipe interna(cliente) e a do fornecedor de TI, entre o decisor(cliente) e o contato comercial do fornecedor de TI, entre o decisor(cliente) e a equipe técnica do fornecedor de TI, Entre o decisor(cliente) e o decisor do fornecedor de TI.

Disponibilidade Técnica

Importância do atendimento rápido em horário comercial e fora dele e do atendimento programado em horário comercial e fora dele.

Solução de problemas

Importância da rapidez para iniciar o atendimento remota ou presencialmente, diagnosticar o problema e comunicar a solução aos envolvidos ou resolver o problema definitivamente, alterando o que for necessário para isso.

Atendimento

Importância no atendimento sempre pelo(s) mesmo(s) analistas/técnicos, pelo analista técnico mais capacitado para aquela finalidade, pelo analista mais experiente para aquela finalidade ou com maior número de certificações daquela área.

Portfólio de bens e serviços

Importância de parcerias com os fabricantes de software e serviços que a empresa cliente utiliza, com os fabricantes de software e serviços mais cobijados pelo mercado, com fornecedores locais de soluções necessárias à sua empresa ou com fornecedores nacionais e internacionais desejadas por sua empresa.

Reconhecimento da marca

Importância de grande reconhecimento da marca do fornecedor no mercado(publicidade, marketing, propaganda), ação comercial qualificada (eventos, treinamentos, site, newsletter), reconhecimento dos demais fornecedores de TI com os quais a empresa cliente trabalha ou que goze de reconhecimento interno dos setores da empresa cliente.

Quadro 5 – Temas e tópicos para a pesquisa exploratória

Para subsidiar uma discussão mais aprofundada, reforçando ou contrapondo os critérios anteriormente atribuídos pelo grupo e para validar minimamente a orientação do trabalho de planejamento estratégico, foi desenvolvido um questionário simplificado (anexo 1) e enviado para 31 empresas, mediante a seguinte classificação:

- a) 11 empresas clientes da empresa analisada;
- b) 10 empresas não-clientes da empresa analisada; e
- c) 10 fornecedores de bens e serviços de T.I.

Os resultados obtidos nessa pesquisa não têm finalidade técnica estatística, cabendo-lhe a o objetivo de verificar quão próximas serão as respostas obtidas dentro dos grupos de empresas e o grupo focal.

Cada tema foi então distribuído em 4 itens específicos, ponderou-se 25% do total do peso do item para cada quesito, e sua média serviu de pontuação para o desenho do mapa de valor da empresa e das concorrentes, bem como do setor, conforme segue:

- a) Mapa de valor percebido da empresa analisada:** 11 questionários de empresas clientes.
- b) Mapa de valor percebido da concorrência:** 10 questionários com respostas de fornecedores terceirizados (concorrentes) e 10 de empresas não-clientes; e
- c) Mapa de valor percebido do setor:** 31 respostas, de todos os envolvidos na pesquisa.

Os resultados obtidos na coleta de dados (anexo 2) servirão para subsidiar a formulação de um novo modelo de negócios e estruturar uma nova estratégia de oferta de bens e serviços e propor as alterações necessárias no modelo de negócio atual para gerar a inovação de valor que permitirá à empresa analisada criar um nova oferta de bens e serviços, cuja configuração não exista igualmente no mercado, tornando a concorrência irrelevante dentro da nova proposta de atuação.

7.2 ANÁLISE DA COLETA DE DADOS

Os resultados obtidos nessa pesquisa têm finalidade exploratória, reservando-se ao objetivo de verificar quão próximas são as respostas obtidas dentro dos grupos de empresas analisados e o grupo focal, reforçando ou contrapondo os resultados obtidos dentro do grupo. Segundo KOTLER (1994),

“exploratório pode ser entendido como a reunião de informações preliminares que ajudem a definir o problema e sugerir hipóteses”.

A análise dos dados coletados sugere que não há diferenças significativas entre a oferta do setor de tecnologia da informação, da empresa analisada e de sua concorrência, apesar de pequenas variações pouco significativas quando analisada a oferta de bens e serviços como um todo, o que reforça as premissas a partir das quais se desenvolveu o trabalho do grupo focal, conforme pode ser percebido nos gráficos a seguir:

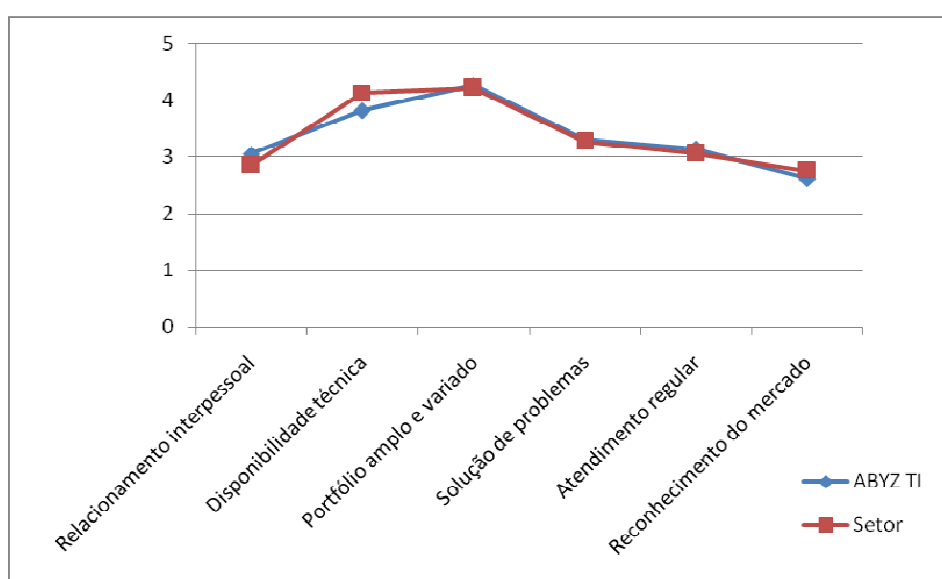


Gráfico 1 - Mapa de valor da empresa analisada comparado ao mapa de valor do setor

No entanto, algumas respostas, nos sub-itens, dentro dos temas gerais apresentaram variações no nível de importância atribuído pelos respondentes tão grandes frente a outros quesitos do mesmo tema que reforçam a idéia de que o senso geral muitas vezes não reflete o desejo das empresas no atendimento de suas necessidades.

É o que pode ser percebido na análise do tema “Relacionamento Interpessoal”, onde a importância de cada um dos itens consultados pode variar de um extremo a outro do intervalo válido sem, no entanto, ser considerado como “Nada Importante”. Essa variação representa os diferentes graus de

importância atribuídos pelos respondentes em virtude de sua experiência com o tema e serve de indício para que a empresa estude melhor as vantagens e desvantagens de apoiar sua estratégia no relacionamento interpessoal. Conforme o gráfico a seguir, a empresa valoriza o relacionamento interpessoal de forma muito distinta do restante do mercado.

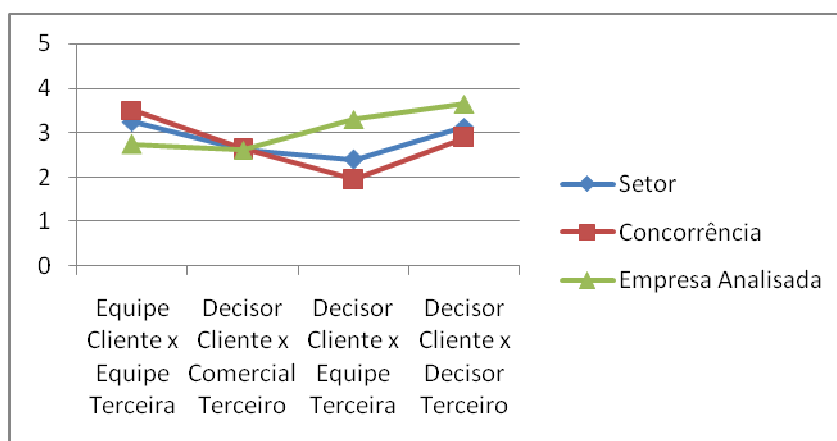


Gráfico 2 - Importância – Tema Relacionamento Interpessoal

Por outro lado, segundo respostas obtidas, a empresa analisada parece dar menor importância do que a concorrência e o setor em geral para a disponibilidade de atendimento em cada uma das modalidades analisadas (Gráfico 2). Essa dificuldade de acompanhar a tendência do setor vai contra a expectativa dos clientes conforme dados analisados nos itens 4.1 a 4.4 e dá margem para que os concorrentes se posicionem melhor frente aos clientes, o que não ocorre com a relação de importância dada à resolução de problemas, tema no qual a empresa tende a se posicionar abaixo do nível esperado pelo setor e oferecido pelos concorrentes (Gráfico 3).

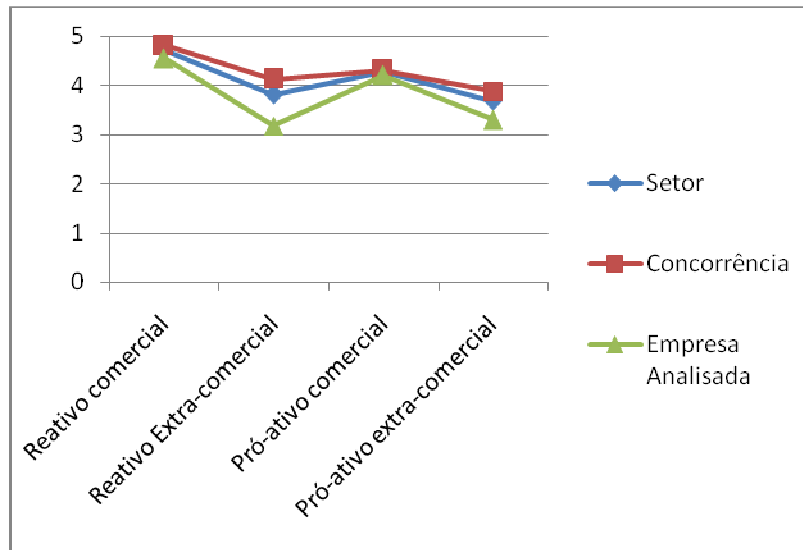


Gráfico 3 - Importância – Tema Disponibilidade de Atendimento

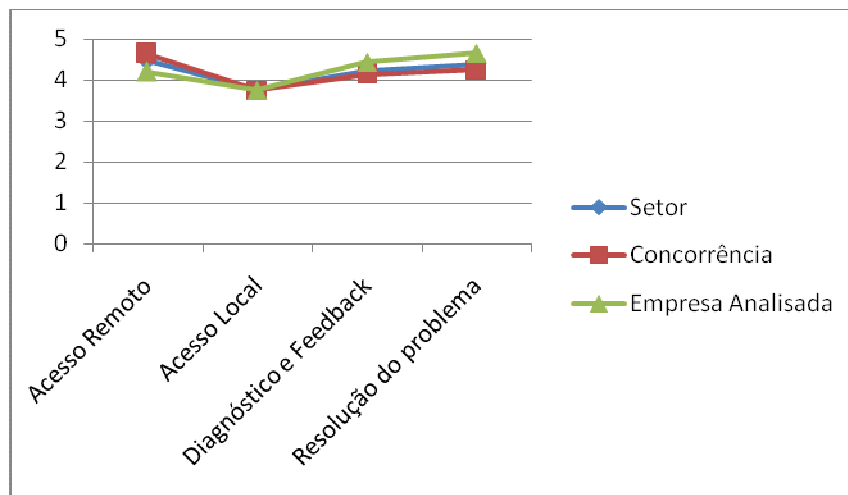


Gráfico 4 - Importância – Tema Solução de Problemas

Por outro lado, alguns quesitos recebem atenção especial e são considerados extremamente relevantes pelos clientes, segundo pode-se perceber pela pequena variação dentro do intervalo, como é o caso dos itens:

- 2.1, referente à "rapidez de atendimento em horário comercial"
- 2.3, referente a "atendimento programado em horário comercial"
- 3.1, referente à "rapidez para iniciar o atendimento remotamente"
- 3.3, referente ao "diagnóstico e comunicação da solução"
- 3.4, referente à "resolução de problemas definitiva"
- 4.2, referente ao "atendimento pelo analista mais capacitado"

4.3, referente ao "atendimento pelo analista mais experiente"

5.1, referente a parcerias com "fabricantes de bens e serviços presentes na companhia"

5.3, referente a parcerias com "fabricantes locais de soluções da companhia"

6.2, referente a "ação comercial qualificada(eventos, treinamentos, site, newsletter)"

6.4, referente ao "reconhecimento da marca nos setores internos no cliente"

Aliás, deve-se considerar que alguns desses quesitos são unanimidade entre os pesquisados, conforme pode-se perceber pelos resultados obtidos na pesquisa, em especial os itens:

2.1, referente ao "atendimento rápido em horário comercial",

2.3, referente ao "atendimento programado em horário comercial",

3.1, referente à "rapidez para iniciar o atendimento remotamente",

3.4, referente à "rapidez para resolver o problema definitivamente, alterando o que for necessário para isso", e

4.2, referente ao "atendimento pelo analista técnico mais capacitado para aquela finalidade".

Por outro lado, alguns quesitos normalmente considerados de extrema importância pelo senso comum do setor puderam ser questionados devido à configuração inesperada das respostas relacionadas ao posicionamento de marca e ações de marketing, conforme se pode perceber nos itens:

6.1, referente ao "grande reconhecimento da marca no mercado através de publicidade, marketing, propaganda, e

6.3, referente ao "reconhecimento dos demais fornecedores de TI" da empresa cliente,

6.4, referente ao "reconhecimento interno dos setores da empresa" à marca do fornecedor.

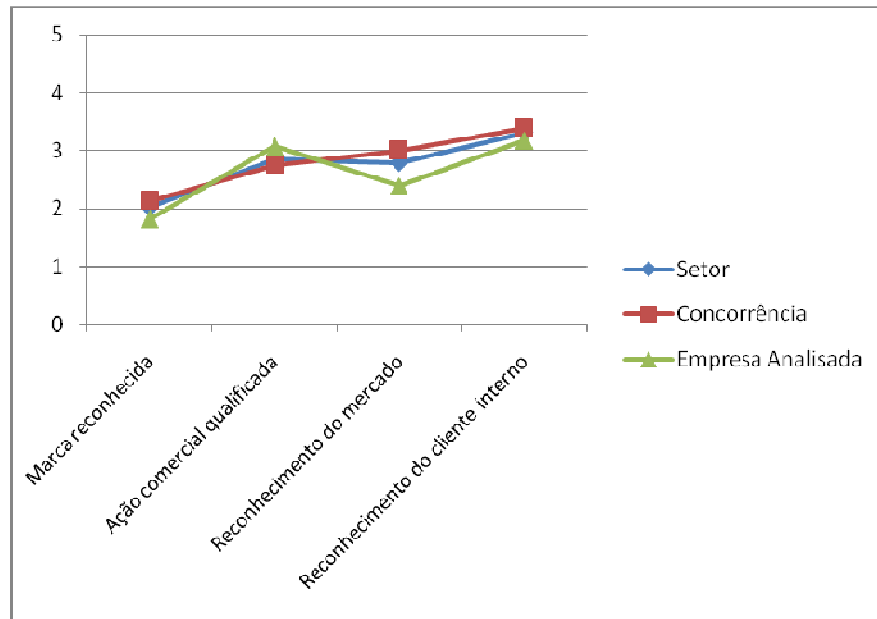


Gráfico 5 - Importância – Tema Reconhecimento da Marca

A atenção dispensada a esses itens pelos tomadores de bens e serviços analisados se mostrou significativamente menor do que a atenção dispensada pelos fornecedores quanto ao tema em geral e pode ser reforçada pela reduzida importância dada aos itens:

5.2, referente às “parcerias com os fabricantes de software e serviços mais cobiçados pelo mercado”

5.4, referente às “parcerias com fornecedores nacionais e internacionais necessárias à sua empresa”

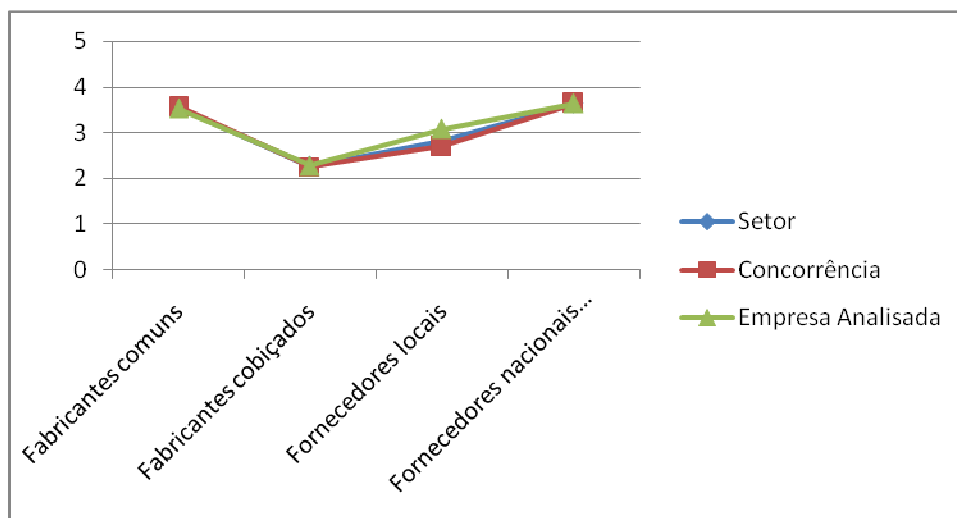


Gráfico 6 - Importância – Tema Portfólio de Bens e Serviços

Outra configuração de respostas que deve ser considerada diz respeito à importância dada aos níveis de atendimento pelas empresas contratantes, que diferem significativamente da percepção dos fornecedores, conforme os itens:

- 3.2, referente à "rapidez para iniciar o atendimento presencial";
- 3.3, referente à "rapidez para diagnosticar o problema e comunicar a solução aos envolvidos"; e
- 3.4, referente à "rapidez para resolver o problema definitivamente, alterando o que for necessário".

Enquanto percebem-se níveis de importância diferentes para cada tipo de atendimento por parte das empresas cliente, por parte dos fornecedores parece não haver distinções entre cada etapa. Não ignorar essa distinção à importância dada pelo cliente parece ser uma forma de alocar melhor os recursos no transcurso do tempo e aperfeiçoar o suporte ao cliente, sem necessariamente investir demasiado em etapas menos representativas ou dando mais visibilidade ao investimento quando aplicado nas etapas mais representativas.

Considerando o "Atendimento Técnico e de Consultoria" (tema 4), existe uma novidade quanto à forma como são valorizados os profissionais técnicos que realizam os atendimentos, segundo os respondentes da pesquisa, conforme os itens:

- 4.2, referente ao "analista técnico mais capacitado para a finalidade",
- 4.3, referente ao "analista técnico mais experiente para a finalidade",
- 4.4, referente ao "analista técnico com maior número de certificações".

Apesar de as certificações técnicas serem um item bastante referenciado pelo setor, sendo exigido dos profissionais que sigam as diversas trilhas de formação dos fabricantes de forma a acumular reconhecimento formal através de exames de proficiência dos bens e serviços desenvolvidos, a capacitação para o atendimento da finalidade específica recebeu maior relevância, seguida ainda da experiência para a mesma finalidade, o que parece ser uma nova configuração

da importância dada ao atendimento, uma vez que esse comportamento se repetiu para todos os respondentes.

Ainda, e reforçando essa mudança de configuração, o item 4.1, referente ao "atendimento realizado sempre pelo(s) mesmo(s) analista(s)" recebeu tão pouca importância frente ao que se costuma pensar a respeito das preferências de atendimento que deve ser reconsiderado como premissa para o atendimento a clientes, para evitar as dificuldades logísticas e de disponibilidade que esse atendimento poderia acarretar sem necessidade.

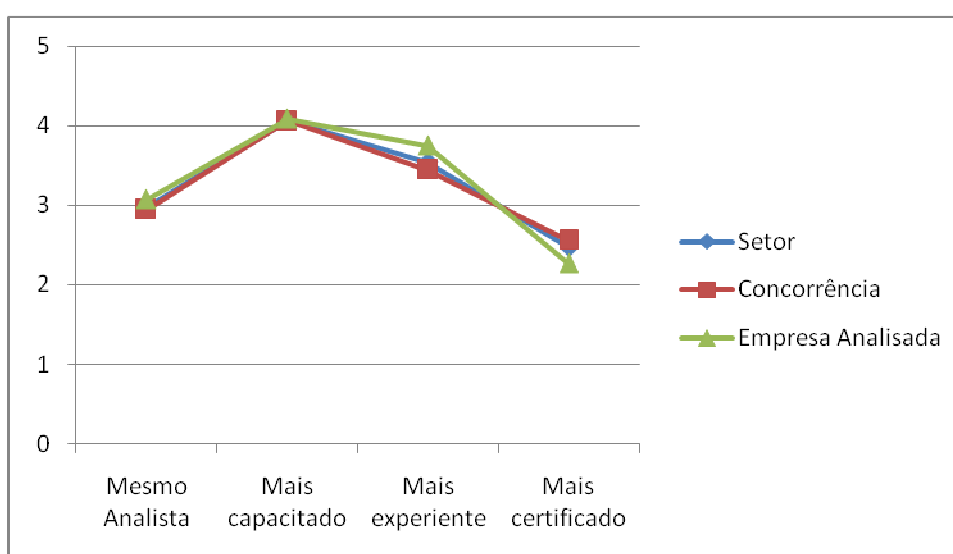


Gráfico 7 - Importância - Tema Atendimento

7.3 MATRIZ DOS QUATRO QUESTIONAMENTOS (OU QUATRO AÇÕES)

Os resultados da coleta de dados foram comparados à expectativa do grupo focal e serviram para reforçar a expectativa de que os fatores levantados têm sua importância reconhecida pelo setor e pela concorrência e pela empresa analisada, e que uma estratégia de inovação deve posicionar de forma muito distinta desse senso comum e ainda conter elementos nunca imaginados para o segmento de atuação da empresa de forma a criar uma opção de mercado significativamente difícil de copiar.

Para alcançar esse objetivo foi aplicada a estratégia atual à uma matriz de quatro perguntas(KIM, 2005), com o intuito de:

- a) Definir fatores pouco importantes a serem desconsiderados na oferta de bens e serviços, de forma a reduzir custos para o cliente e a fornecedora, sem prejuízo de suas necessidades;
- b) Analisar e definir os elementos de diferenciação mais efetivos para a atividade em questão que permitam auferir maiores ganhos para a empresa estudada e seus clientes; e
- c) Estruturar uma nova estratégia de oferta de bens e serviços e propor as alterações necessárias no modelo de negócio para gerar a inovação de valor que permitirá obter maiores ganhos.

Segundo a análise da coleta dos dados e os resultados do grupo focal, bem como partindo da proposta de desenvolver uma estratégia de inovação de valor para o cliente, e aplicando-se à matriz de quatro questões os elementos anteriormente avaliados, obteve-se o seguinte alinhamento quanto às premissas da nova estratégia:

2.1, referente ao "atendimento rápido em horário comercial", 2.3, referente ao "atendimento programado em horário comercial", 3.1, referente à "rapidez para iniciar o atendimento remotamente", 3.2, referente à "rapidez para iniciar o atendimento presencial", 3.3, referente ao "diagnóstico e comunicação da solução", 3.4, referente à "rapidez para resolver o problema definitivamente, alterando o que for necessário para isso", e 4.2, referente ao "atendimento pelo analista técnico mais capacitado para aquela finalidade". 4.3, referente ao "atendimento pelo analista mais experiente" 5.1, referente a parcerias com "fabricantes de bens e serviços presentes na companhia", 6.2, referente à "ação comercial qualificada (eventos, treinamentos, site, newsletter)", e,
--

Quadro 6 - Itens a serem ampliados na nova estratégia da empresa

Os seguintes itens devem ter sua importância reduzida dentro da proposta de um novo posicionamento do planejamento estratégico, uma vez que as respostas da coleta permitiram identificar uma grande variação na importância dada pelos respondentes e poucos manifestaram sua preocupação com os itens especificamente, o que leva a crer que a oferta desses itens pode ser conduzida bem abaixo dos padrões setoriais.

5.3, referente a parcerias com "fabricantes locais de soluções da companhia",
5.4, referente às "parcerias com fornecedores nacionais e internacionais necessárias à sua empresa"
6.3, referente ao "reconhecimento dos demais fornecedores de TI" da empresa cliente,
6.4, referente ao "reconhecimento interno dos setores da empresa" à marca do fornecedor.

Quadro 7 - Itens a serem reduzidos na nova estratégia da empresa

Por fim, alguns itens considerados extremamente importantes pelo setor podem ser eliminados da oferta de bens e serviços da empresa analisada, visto não gozarem de grande interesse por parte das empresas respondentes e terem custos de manutenção e oportunidade muito altos, a saber:

4.4, referente ao "analista técnico com maior número de certificações".
4.1, referente ao "atendimento sempre pelo(s) mesmo(s) analistas/técnicos"
5.2, referente a "parcerias com os fabricantes de software e serviços mais cobiçados pelo mercado"
6.1, referente ao "reconhecimento da marca no mercado (publicidade, marketing, propaganda)"

Quadro 7 - Itens a serem eliminados na nova estratégia da empresa

Das considerações anteriormente apresentadas, pode-se sintetizar a seguinte matriz de ações a serem consideradas no planejamento estratégico:

<p>ELIMINAR:</p> <p>4.4, referente ao "analista técnico com maior número de certificações".</p> <p>4.1, referente ao "atendimento sempre pelo(s) mesmo(s) analistas/técnicos"</p> <p>5.2, referente a "parcerias com os fabricantes de software e serviços mais cobiçados pelo mercado"</p> <p>6.1, referente ao "reconhecimento da marca no mercado (publicidade, marketing, propaganda)"</p>	<p>AMPLIAR:</p> <p>2.1, referente ao "atendimento rápido em horário comercial",</p> <p>2.3, referente ao "atendimento programado em horário comercial",</p> <p>3.1, referente à "rapidez para iniciar o atendimento remotamente",</p> <p>3.2, referente à "rapidez para iniciar o atendimento presencial",</p> <p>3.3, referente ao "diagnóstico e comunicação da solução",</p> <p>3.4, referente à "rapidez para resolver o problema definitivamente, alterando o que for necessário para isso", e</p> <p>4.2, referente ao "atendimento pelo analista técnico mais capacitado para aquela finalidade".</p> <p>4.3, referente ao "atendimento pelo analista mais experiente"</p> <p>5.1, referente a parcerias com "fabricantes de bens e serviços presentes na companhia",</p> <p>6.2, referente à "ação comercial qualificada (eventos, treinamentos, site, newsletter)"</p>
<p>REDUZIR:</p> <p>5.3, referente a parcerias com "fabricantes locais de soluções da companhia",</p> <p>5.4, referente às "parcerias com fornecedores nacionais e internacionais necessárias à sua empresa"</p> <p>6.3, referente ao "reconhecimento dos demais fornecedores de TI" da empresa cliente,</p> <p>6.4, referente ao "reconhecimento interno dos setores da empresa" à marca do fornecedor.</p>	<p>CRIAR:</p> <p>NOVA ESTRATÉGIA DE VALOR</p>

Quadro 9 - matriz de ações do planejamento estratégico

8 FORMULAÇÃO DE UMA NOVA ESTRATÉGIA DE VALOR

8.1 SUBSÍDIOS ADICINAIS À FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O exercício de formulação estratégica deve levar em consideração diversos fatores intrínsecos à empresa que irá implementá-la, como o mercado de atuação, o setor da economia, a conjuntura econômica, a disponibilidade de recursos, a fase de maturidade da gestão empresarial, entre outros. Todos os fatores considerados são importantes para o desenvolvimento de uma estratégia que permita à inovação ser comercialmente viável e transformar-se em um sucesso.

Segundo KIM(2007), é preciso entender o processo de comercialização da inovação , pois existe um “elo perdido” entre inovação e sucesso, uma vez que a inovação pode ou não gerar os resultados esperados pela organização. Ainda, deve-se considerar alguns aspectos particulares do perfil da inovação dentro do setor, importantes para entender o quanto

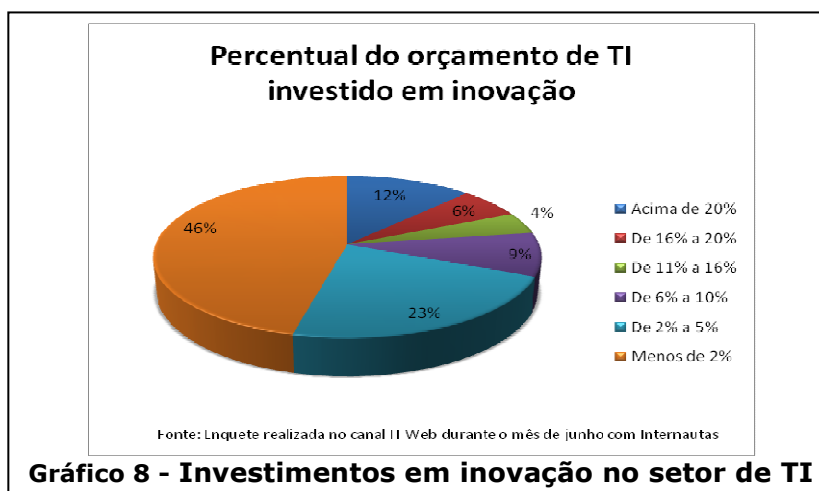
Segundo resultados apresentados na Pesquisa de Inovação Tecnológica (INTEC, 2005), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o percentual de faturamento das empresas brasileiras destinadas à inovação tecnológica em 2005 foi de apenas 2,8% e o segmento que mais inovou foi o de empresas de médio porte, principalmente com aquisição de máquinas e equipamentos. Já o percentual de indústrias que registraram alguma inovação manteve-se em 33,4% acompanhando apenas o ritmo de criação de empresas do setor.

Segundo resultados obtidos por meio de um estudo batizado de IT Industry Competitiveness Index, que apontou 64 países de todos os continentes, entre os países que se destacam no fomento à inovação da tecnologia da informação, o Brasil aparece em 43º. Lugar, com 31,4 pontos, empatado com o

México. Logo atrás vêm Argentina e Índia. Os EUA, primeiro colocado, apresentaram pontuação de 77,4 pontos.

Mais particularmente no setor de TI, onde as pesquisas oficiais não são tão abrangentes, segundo pesquisa realizada pelo canal IT Web durante o mês de junho, o percentual do orçamento de TI investido em inovação em 2006 foi de menos de 5% para dois terços das empresas (Gráfico 8).

Segundo dados da pesquisa do IDC publicada em agosto de 2007 pela InformationWeek, edição brasileira com CIOs(Chief Information Officers) das principais empresas do país, em média, 14% do orçamento de TI destina-se à inovação, índice que só faz sentido se analisado detalhadamente quais tecnologias são consideradas inovadoras, pois, segundo Mauro Peres, analista do IDC que comentou a pesquisa, a maioria delas não são mais inovadoras há um bom tempo e o setor de TI precisa olhar mais para o negócio da companhia e lançar as bases da inovação em termos de produtos e ofertas ao cliente, ao invés de concentrar todos os esforços em si mesma.



Atentos a essas informações, e antes de considerar uma nova proposta estratégica baseada na inovação de valor, é necessário considerar alguns pontos que se destacaram de forma distinta a partir da análise dos dados coletados e dos resultados do grupo focal e considerar seu impacto na criação de um novo modelo de negócios. Dentre os itens relacionados, os seguintes devem ter a

maior prioridade possível, devido à grande importância destinada por todas as empresas pesquisadas, o que caracteriza unanimidade por parte das empresas do setor, a saber:

2.1, referente ao "atendimento rápido em horário comercial", 2.3, referente ao "atendimento programado em horário comercial", 3.1, referente à "rapidez para iniciar o atendimento remotamente", 3.4, referente à "rapidez para resolver o problema definitivamente, alterando o que for necessário para isso", e 4.2, referente ao "atendimento pelo analista técnico mais capacitado para aquela finalidade".

Quadro 10 - Itens a serem PRIORITARIAMENTE ampliados

Por outro lado, alguns itens não foram incluídos na Matriz dos Quatro Questionamentos, por não serem considerados relevante ou determinantemente posicionados em uma outra área da matriz, de forma que uma análise mais detalhada somente é possível se embasada em informações complementares obtidas no setor, o que exigiria uma nova consulta, mais específica. Ainda, existe a possibilidade de vir a adotar outro grau de relevância a partir da nova proposta estratégica para a empresa, motivo pelo qual sugere-se que essa reavaliação ocorra momento mais oportuno para a empresa analisada e não seja considerada no momento para a formulação da estratégia.

De qualquer forma, a nova estratégia deve levar em consideração a os itens definitivamente alocados nas áreas prioritárias da matriz de questionamentos, mas não se restringir a ela, uma vez que o elemento mais importante de toda essa análise está justamente na proposta de uma nova estratégia de valor e, principalmente, na capacidade da empresa analisar sua viabilidade e exeqüibilidade.

Seguindo essas afirmações, podem-se definir uma nova premissa geral que permitirá elaborar uma nova estratégia baseada em inovação de valor para a empresa analisada:

- a) A empresa deve dar a máxima importância para o atendimento rápido dentro do horário comercial para resolução de problemas e o atendimento programado fora do horário comercial, além de reduzir os tempos de atendimento e resolução de problemas contando com especialistas técnicos por tipo de atividade ou tecnologia utilizada;

- b) A empresa deve dar importância para o rápido atendimento presencial quando se fizer necessário e para o diagnóstico e comunicação das possibilidades de solução aos envolvidos na empresa do cliente quando não for de sua inteira responsabilidade, contando com especialistas técnicos experientes e que conheçam as soluções utilizadas pela empresa, capazes de visualizar os problemas mais amplamente. Deve também dedicar-se a ações comerciais que privilegiem a qualificação dos clientes e o reconhecimento em outras áreas da empresa que não somente a área de T.I.;
- c) A empresa deve diminuir o investimento de seus recursos nas parcerias com fabricantes locais, nacionais e internacionais de soluções existentes nos clientes e prospects e no reconhecimento que os demais fornecedores de T.I. têm de sua marca, bens e serviços e no reconhecimento interno dos setores da empresa cliente; e
- d) A empresa pode eliminar seus investimentos em ações de publicidade, marketing e propaganda e às parcerias com empresas de marcas nacionais ou internacionais cobijadas pelo mercado que não estejam ligadas diretamente aos interesses de uso (técnico e negócios) de seus clientes e prospects, independente do reconhecimento que outros fornecedores de T.I. ou setores internos das empresas clientes tenham desses fabricantes e seus produtos. Deve também deixar de desenvolver analistas técnicos superqualificados com certificações que não tenham afinidade tecnológica direta entre si e deixar de atender aos clientes sempre através do mesmo analista, prioritariamente.

8.2 ESTIMATIVA DO IMPACTO DAS MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO

A alteração na estratégia das empresas pode ter resultados dos mais variados no curto e longo prazo, mas invariavelmente – desde que bem implementadas – mudam consideravelmente os padrões de trabalho e a forma como a organização se comporta. Estimar o impacto que as mudanças na

estratégia podem gerar até os níveis operacionais é fundamental para adequar os recursos necessários para que as mudanças privilegiem o sucesso.

Considerando as proposições das premissas anteriores e seguindo o objetivo de alinhá-las com o nível tático e operacional da empresa, algumas mudanças são sugeridas para que a estrutura da empresa se adéqüe e passe a explorar os benefícios de uma nova estratégia de inovação de valor:

- a) Criação de uma Central de Atendimento composta por analistas especialistas de nível intermediário, focados em soluções complementares entre si, com máxima disponibilidade para atendimento imediato ao cliente e com capacidade de rapidamente direcionar de forma adequada para um especialista de nível mais avançado de suporte conforme a especificidade dos problemas ou a necessidade de deslocamento até a sede do cliente;
- b) Criação de uma equipe de campo composta por analistas especialistas de nível intermediário (Suporte Nível 2) e avançado (Suporte Nível 1), capacitados de forma a entender e interagir com o máximo de soluções existentes no ambiente do cliente e interagir com demais fornecedores de T.I., desenvolvendo o diagnóstico preciso e a comunicação multidisciplinar;
- c) Criação de um nível de supervisão de suporte capaz de acompanhar a demanda gerada enquanto transitam em todos os níveis de suporte, garantindo o controle de qualidade do atendimento e adotando métricas adequadas à melhoria contínua desse processo;
- d) Criação de um nível de supervisão de projetos capaz de acompanhar a demanda programada e a qualidade dos bens e serviços gerados internamente e capacitado a desenvolver a comunicação e o relacionamento com o cliente a partir da ótica das especialidades técnicas da empresa que devem ser mais evidenciadas;



FIGURA 4 - Integração de áreas do modelo proposto pelo autor

- e) Elencar e capacitar conhecimento específico sobre determinadas áreas de negócio do cliente e desenvolver ações de transferência de tecnologia e conhecimento internamente, de forma a capacitar os recursos internos no cliente, aumentando a relevância dos serviços prestados às diversas áreas da empresa cliente e ampliar a visibilidade da empresa junto ao contratante;
- f) Classificar e divulgar as responsabilidades assumidas com o cliente para que nem toda demanda tecnológica seja transferida diretamente para a ABYZ TI, sob pena de prejudicar as margens da operação ao assumir responsabilidades que são remuneradas a outro fornecedor. Essa separação profissionaliza o nível de serviço e qualifica o cliente a desenvolver um novo comportamento quanto ao envolvimento dos fornecedores para a resolução de problemas e permite acordar com o cliente os níveis de serviço (SLA, *Service Level Agreement*) desejados para sua operação;
- g) Eliminar os altos investimentos normalmente realizados, uma vez que seus clientes e prospects não percebem no reconhecimento da marca do fornecedor de T.I. um fator relevante para a contratação de seus serviços. Esse posicionamento, no entanto, não é o mesmo dos demais fornecedores do setor e dependerá de a empresa estar muito ciente do

impacto que poderá ter em novos clientes e mercados em que desejar atuar;

- h) Definir claramente os alvos comerciais e desenvolver ações comerciais direcionadas, focadas na capacitação e desenvolvimento do cliente e dos seus recursos internos, através de treinamentos, palestras, seminários, site e newsletter;
- i) Buscar parcerias de mercado que estejam diretamente alinhadas com as necessidades de seus clientes e prospects, pois o acúmulo de soluções no portfólio não oferecerá ganhos de desempenho comercial e institucional para a empresa analisada e poderá ser mais rapidamente utilizado na prática, gerando receitas dentro da própria carteira; e
- j) Reduzir os investimentos em qualificação de analistas com um conjunto de certificações muito amplo e fortalecer a formação direcionada aos bens e produtos mais comuns na carteira, gerando especialistas para suprir os nichos específicos;

8.3 INOVAÇÃO CRIATIVA

Recente pesquisa realizada com 60% das 500 maiores empresas do Brasil, pela Fundação Getulio Vargas, revelou que 98% respondentes realizam algum tipo de terceirização no setor de TI. Ainda, segundo Rodrigo Batista, analista de serviços de TI da consultoria IDC Brasil, em entrevista à revista especializada à Information Week, edição brasileira, a área de serviços é a que mais cresce no mercado de TI.

As principais modalidades de outsourcing² serão responsáveis por 80% de tudo o que é absorvido pelas diversas formas de outsourcing do país. Para o analista, os grandes contratos com um único provedor vão continuar fortes, mas já surgem outras formas de multisourcing, com áreas terceirizadas por mais de um provedor.

² Indústria, finanças , telecomunicações e serviços.

É inevitável analisar que há diversos modelos de terceirização e que escolher o mais adequado depende de uma análise profunda das necessidades e dos objetivos da companhia. Ocorre, no entanto que a maioria das empresas normalmente não tem pessoal suficientemente qualificado para fazer esse filtro e explorar essa carência surge como um diferencial de mercado para o fornecedor de TI e uma oportunidade para aprimorar o nível de qualificação da área no cliente, gerando maiores resultados e fazendo da TI um diferencial para os negócios do cliente. O modelo mais praticado no país é o outsourcing tradicional, onde as empresas procuram nos fornecedores a solução para problemas de contratações de pessoal e execução de projetos que não estão ligados sua atividade principal.

Segundo Armando Masini, diretor da Altran do Brasil (Information Week Brasil, 2007) "as empresas abraçam a terceirização para buscar flexibilidade, competência e redução de custos, além de eliminar problemas com a gestão de serviços". Ainda, para o especialista, algumas companhias também aderem ao modelo para resolver conflitos que impedem a contratação direta de profissionais ou quando a tecnologia não é o negócio principal da corporação.

Masini afirma que a tendência de mercado é padrão conhecido como multisourcing pois prevê uma abordagem mais estratégica da contratação de provedores. "O multisourcing é a capacidade de uma empresa explorar, da melhor maneira possível, a mistura entre os recursos dos provedores de TI para agregar valor ao negócio.

Ocorre hoje nas empresas de o gestor de TI consumir boa parte de seu tempo gerindo contratos de serviço e disponibilidade de recursos existentes, acompanhando as necessidades de negócios e buscando alternativas de performance ao modelo de negócios da empresa ou selecionando soluções tecnológicas que atendam às especificações das operações da empresa e isso faz com que deixem de desenvolver soluções escaláveis e ao mesmo tempo aderentes. Por conseguinte, quanto menos aderente, maior o esforço para gerenciar os contratos de serviço e o tempo consumido para melhorar a performance do modelo de negócios.

Para atender a essa oportunidade e antecipar-se às demandas que o amadurecimento dos gestores de TI deve viver nos próximos anos, duas são as propostas estratégicas para gerar a inovação de valor para a empresa analisada, levando-a a criar um novo mercado, não explorado e livre de concorrência:

- a) Desenvolver um bureau de projetos focado nas especialidades das áreas de negócio dos clientes e não na tecnologia propriamente. Criação de um núcleo de relacionamento e desenvolvimento de negócios capacitado a entender as demandas técnicas fora do padrão do setor, enquadrá-las dentro da realidade do cliente e analisar o potencial de negócios existente nesse caso, de forma a atender com os recursos mais adequados – interna ou externamente à prestadora de serviços – e desenvolver novas ferramentas ou grupos de funcionalidades nos bens e serviços já existentes que possam servir a outras empresas, de forma a otimizar o esforço e, por conseguinte, os custos de aquisição de novas tecnologias.

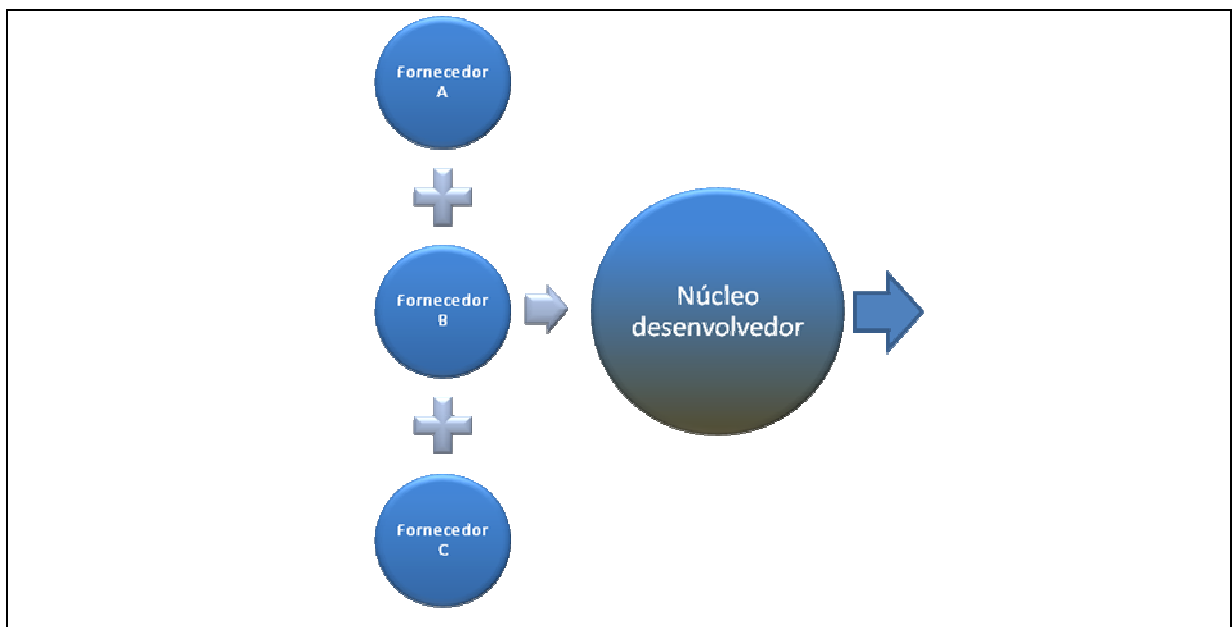


FIGURA 5 – Núcleo de negócios com recursos internos ou externos à organização

- b) Desenvolver um modelo comercial que privilegie a padronização de soluções especializadas e a sua replicação em escala para reduzir custos e ampliar receitas. Atualmente o setor de vendas da empresa está voltado para as etapas regulares de vendas conforme abaixo:



FIGURA 6 – Modelo de vendas geral do setor de TI

Esse modelo de vendas compartimentado tem a vantagem de ser facilmente replicado e amplamente controlável, no entanto, não oferece diferencial nas soluções que oferece uma vez que segue exatamente a mesma lógica de outros setores, não tirando proveito dos diferenciais que a empresa tem e pode utilizar.

É fundamental que seja inserido no modelo o planejamento comercial individual da equipe de vendas de forma que possa ser desenvolvida a expertise por tipo de solução ou linha de produtos, bem como a inserção das etapas de pré-venda para que os projetos possam ser demonstrados e homologados pelo cliente para que só então exista a etapa de atendimento propriamente. O atendimento deve ser responsável pelo suporte pós-venda e o planejamento de contas do cliente que servirá para retroalimentar o setor de atendimento, que aglutinará em seu nível de supervisão as principais demandas e, em conjunto com o nível de supervisão de projetos deverá padronizar a oferta de forma a criar soluções replicáveis.



FIGURA 7 – Novo modelo de atuação comercial proposto

Com as idéias propostas o fornecedor deve se posicionar como um parceiro estratégico e não um simples executor de tarefas técnicas ou fornecedor de bens e utilidades e permite ao cliente obter o melhor de cada provedor de bens e serviços que sua empresa vier a contratar, mantendo um relacionamento com poucos contratados e reduzindo os custos de gestão de terceiros em serviços diferentes, prática de gestão voltada à geração de resultados eu permite um monitoramento contínuo dos negócios.

8.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando a idéia desse projeto de estudo surgiu, nos últimos meses de 2006, uma série de mudanças havia acontecido na empresa analisada e no mercado em que estava inserida. O mercado local estava ensaiando a recuperação de uma crise de grandes proporções em um setor da indústria, afetado pelo câmbio, pelas altas taxas de juros e pelo aumento da tributação pelo governo federal.

Durante a crise, uma série de mudanças tiveram início na empresa como a diversificação da carteira de clientes, ampliação da área de abrangência geográfica da empresa, ampliação dos esforços de qualificação de corpo

funcional, reavaliação do modelo de remuneração, ampliação do setor comercial, entre outros. Essas mudanças foram muito importantes, mas estavam orientadas conforme o senso comum do setor em que a empresa atuava.

No início de 2007, no entanto, o desafio da empresa era criar um meio de disputar o mercado de forma diferente e, principalmente, superar os esforços dos concorrentes de outras regiões do estado que não haviam sido prejudicados pela crise. Em vista disso, quando do surgimento do projeto a necessidade de redesenhar a estratégia da empresa era latente, sob pena de amargar mais um ano de resultados abaixo do esperado.

De fato, tão logo iniciados os estudos e o trabalho acadêmico, criou-se a condição de implementar algumas das melhorias na prática e, apesar de ainda não poder medir os resultados de forma muito precisa, o feedback de clientes e colaboradores é favorável.

Hoje a empresa já implementou parte das sugestões da central de atendimento, separação dos níveis técnicos, criação dos níveis de supervisão de suporte e projetos, alterou o perfil de investimentos em marketing e reduziu as certificações técnicas, limitando-as ao alinhamento comercial proposto. Atualmente, está em processo de remodelagem do setor comercial e começa a esboçar as primeiras tentativas de viabilizar o bureau de projetos, além de reformular os níveis de acordo com os clientes e demais fornecedores.

Após essas mudanças, deve haver uma revisão do planejamento estratégico e devem ser definidas métricas a serem monitoradas de forma a permitir a avaliação das mudanças e o seu impacto efetivo no ambiente de negócios, como forma de tornar o processo de planejamento estratégico com vistas à inovação recorrente e ponderado.

9 CONCLUSÃO

Aliar a academia aos negócios, fundamentando e profissionalizando o conhecimento adquirido e desafiar o mercado. Esse foi a grande contribuição desse trabalho ao final de alguns anos de estudo e alguns meses da etapa da conclusão do curso.

Muitas vezes a academia é acusada de produzir para sim mesma e não para os negócios ou, o que também é comum, de ater-se ao que a literatura propõe sem sujeitar seu conhecimento à prova. No mercado, por outro lado, ocorre, por vezes o preconceito contra idéias e proposições teóricas que fujam ao senso comum.

Fato é que ambas realidades têm muito a ganhar juntas, mas que a academia tem o privilégio de questionar mais, de criticar, de validar, de contrapor. Dissociar um ambiente do outro é um desperdício de recursos intelectuais e tácitos dos mais prejudiciais e uma via natural para adotar premissas que o senso geral impõe.

Através do desenvolvimento de um plano estratégico baseado na inovação de valor podem-se obter novos subsídios de forma simples e instrumental para questionar dogmas recorrentes e que prejudicam os resultados de uma companhia. No entanto, esse é um trabalho que não tem fim. Os resultados serão medidos no longo prazo e serão sempre um reflexo das escolhas das pessoas que conduzem o dia-a-dia das empresas e planejam seu futuro.

Ainda assim, é impossível deixar de notar o impacto que um novo conjunto de teorias pode ter sobre a gestão de uma empresa se bem estudado e explorado em toda a sua profundidade e variedade de combinações, como foi o caso desse trabalho que começou, já dá frutos, mas ainda oferece muitas possibilidades.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALPERT, M. **Identification of Determinant Attributes:** a comparison of methods. *Journal of marketing research*, v. 8, n. 2, p. 184-191, 1971.

COLLINS, James C., Porras, Jerry I. **Feitas para durar – Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias.** Rio de Janeiro: Rocco, 1995. 408 p.

DAVENPORT, T. H, MARCHAND, Donald A e DICKSON, Tim. **Dominando a Gestão da Informação.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

KIM, W. Chan, MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241 p.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI.** São Paulo: Editora Futura, 2001.

MALHOTRA, Naresch, K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman 2001.

MARTINS, P.G., LAUGENI, F.P. **Administração da Produção.** São Paulo: Saraiva, 1999. 445 p.

McGEE, James, PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994

MINTZBERG, H. *A criação artesanal da estratégia* In: MONTGOMERY, C; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. *Five Ps for strategy.* In: MINTZBERG, H; QUINN, J. B. *The strategy process, concepts, contexts, cases.* 2 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

_____. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners.* New York: The Free Press, 1994.

MOORE, Geoffrey A. **Dealing with Darwin – How great companies innovate at every phase of their evolution.** Londres: Penguin Books, 2005. 281 p.

OLIVER, Richard W. **Como Serão as Coisas no Futuro – sete mandamentos para vencer no novo mundo dos negócios.** São Paulo: Negócio Editora, 1999.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação.** In: MONTGOMERY, C. A. PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Revista Época Online – Entrevista Exclusiva. Disponível em: <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG75035-5856-430,00.html>. Acesso em 16 set. 2007.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de Desempenho: julgamento ou diálogo?** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias dos negócios.** 2a ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TURBAN, Efraim, McLEAN, Ephraim e WETHERBE, James. **Tecnologia da informação para gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

WHITE, Harrison C. **"Where do markets comes from?"**, american journal of sociology 87, 517-547.1981. apud KIM

ZACCARELLI, S. B. *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

Anexo 2

Formulário de Pesquisa



Pesquisa: Percepção de Impotência na contratação de serviços de T.I.

Responsáveis:	Professor Doutor: <i>José Carlos FIORIOLLI</i>	Período: 2007/2
	Organizador: <i>RODRIGO de Castro</i>	

LEIA E RESPONDA A PESQUISA ABAIXO:

Imagine um processo de seleção de fornecedores de TI onde existem várias opções de empresas, com características diferentes entre si, mas todas aparentemente em condições de executar os serviços desejados por sua empresa, e responda:

	Nada importante (Indiferente)	Pouco importante (Facilita a escolha)	Importante (É desejável)	Muito importante (É um diferencial)	Importantíssimo (É essencial)
	1	2	3	4	5
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
<i>Quanto ao relacionamento interpessoal dos envolvidos com a área de TI de sua empresa e os seus fornecedores, quão importante é o relacionamento:</i>					
Entre a equipe interna(cliente) e a do fornecedor de TI					
Entre o decisor(cliente) e o contato comercial do fornecedor de TI					
Entre o decisor(cliente) e a equipe técnica do fornecedor de TI					
Entre o decisor(cliente) e o decisor do fornecedor de TI					
DISPONIBILIDADE TÉCNICA					
<i>Quanto à disponibilidade de atendimento para as necessidades da área de TI de sua empresa, quão importante é o:</i>					
Atendimento rápido em horário comercial					
Atendimento rápido fora do horário comercial					
Atendimento programado em horário comercial					
Atendimento programado fora do horário comercial					
SOLUÇÃO DE PROBLEMAS					
<i>Quanto à solução de problemas relacionados aos ambiente de TI de sua empresa, quão importante é a:</i>					
Rapidez para iniciar o atendimento remotamente					
Rapidez para iniciar o atendimento presencial					
Rapidez para diagnosticar o problema e comunicar a solução aos envolvidos					
Rapidez para resolver o problema definitivamente, alterando o que for necessário para isso					
ATENDIMENTO					
<i>Quanto ao atendimento técnico e de consultoria em TI, quão importante é para sua empresa o:</i>					
Atendimento sempre pelo(s) mesmo(s) analistas/técnicos					
Atendimento pelo analista técnico mais capacitado para aquela finalidade					
Atendimento pelo analista técnico mais experiente para aquela finalidade					
Atendimento pelo analista técnico com maior número de certificações daquela área					
PORTFÓLIO DE PRODUTOS E SERVIÇOS					
<i>Quanto ao conjunto de produtos e serviços oferecido por seus fornecedores de TI, quão importante parece ser para sua empresa um fornecedor de TI que:</i>					
Tem parcerias com os fabricantes de software e serviços que sua empresa utiliza					
Tem parcerias com os fabricantes de software e serviços mais cobijados pelo mercado					
Tem parcerias com fornecedores locais de soluções necessárias à sua empresa					
Tem parcerias com fornecedores nacionais e internacionais necessárias à sua empresa					
RECONHECIMENTO DA MARCA					
<i>Quanto ao reconhecimento da marca de seus fornecedores de TI, quão importante para sua empresa é o fornecedor cuja:</i>					
Marca tem grande reconhecimento no mercado(publicidade, marketing, propaganda)					
Ação comercial é mais qualificada(eventos, treinamentos, site, newsletter)					
Marca tem grande reconhecimento dos demais fornecedores de TI com os quais você trabalha					
Marca tem o reconhecimento interno dos setores de sua empresa					

ANEXO 2 - COLETA DE DADOS

CLIENTES

TEMA 1		RELACIONAMENTO INTERPESSOAL											
Item	<i>Quanto ao relacionamento interpessoal dos envolvidos com a área de TI de sua empresa e os seus fornecedores, quão importante é o relacionamento:</i>												Média
1.1	Entre a equipe interna(cliente) e a do fornecedor de TI	50%	50%	75%	75%	50%	100%	25%	25%	75%	0%	75%	54,55%
1.2	Entre o decisor(cliente) e o contato comercial do fornecedor de TI	25%	50%	100%	25%	50%	50%	50%	50%	100%	0%	75%	52,27%
1.3	Entre o decisor(cliente) e a equipe técnica do fornecedor de TI	50%	50%	75%	25%	25%	75%	75%	75%	75%	100%	100%	65,91%
1.4	Entre o decisor(cliente) e o decisor do fornecedor de TI	25%	75%	100%	50%	50%	50%	75%	100%	100%	75%	100%	72,73%
	Média	38%	56%	88%	44%	44%	69%	56%	63%	88%	44%	88%	61,36%

TEMA 2		DISPONIBILIDADE TÉCNICA											
Item	<i>Quanto à disponibilidade de atendimento para as necessidades da área de TI de sua empresa, quão importante é o:</i>												Média
2.1	Atendimento rápido em horário comercial	75%	100%	100%	100%	100%	75%	100%	100%	100%	50%	100%	90,91%
2.2	Atendimento rápido fora do horário comercial	75%	50%	50%	100%	100%	75%	0%	50%	75%	50%	75%	63,64%
2.3	Atendimento programado em horário comercial	75%	75%	100%	75%	75%	100%	75%	75%	75%	100%	100%	84,09%
2.4	Atendimento programado fora do horário comercial	75%	50%	0%	75%	75%	100%	75%	50%	50%	100%	75%	65,91%
	Média	75%	69%	63%	88%	88%	88%	63%	69%	75%	75%	88%	76,14%

TEMA 3		SOLUÇÃO DE PROBLEMAS											
Item	<i>Quanto à solução de problemas relacionados aos ambiente de TI de sua empresa, quão importante é a:</i>												Média
3.1	Rapidez para iniciar o atendimento remotamente	100%	75%	75%	100%	100%	100%	75%	75%	100%	25%	100%	84,09%
3.2	Rapidez para iniciar o atendimento presencial	75%	75%	75%	75%	100%	50%	75%	75%	100%	50%	75%	75,00%
3.3	Rapidez para diagnosticar o problema e comunicar a solução aos envolvidos	100%	75%	75%	75%	100%	75%	100%	100%	100%	75%	100%	88,64%
3.4	Rapidez para resolver o problema definitivamente, alterando o que for necessário para isso	100%	100%	100%	100%	100%	75%	75%	75%	100%	100%	100%	93,18%
Média		94%	81%	81%	88%	100%	75%	81%	81%	100%	63%	94%	85,23%

TEMA 4		ATENDIMENTO											
Item	<i>Quanto ao atendimento técnico e de consultoria em TI, quão importante é para sua empresa o:</i>												Média
4.1	Atendimento sempre pelo(s) mesmo(s) analistas/técnicos	100%	50%	100%	50%	50%	25%	50%	50%	75%	50%	75%	61,36%
4.2	Atendimento pelo analista técnico mais capacitado para aquela finalidade	75%	75%	75%	75%	75%	75%	100%	100%	100%	50%	100%	81,82%
4.3	Atendimento pelo analista técnico mais experiente para aquela finalidade	100%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	50%	75%	75,00%
4.4	Atendimento pelo analista técnico com maior número de certificações daquela área	0%	25%	50%	0%	0%	75%	25%	50%	100%	100%	75%	45,45%
Média		69%	56%	75%	50%	50%	63%	63%	69%	88%	63%	81%	65,91%

TEMA 5		PORTFÓLIO DE BENS E SERVIÇOS											
Item	<i>Quanto ao conjunto de bens e serviços oferecido por seus fornecedores de TI, quão importante parece ser para sua empresa um fornecedor de TI que:</i>												Média
5.1	Tem parcerias com os fabricantes de software e serviços que sua empresa utiliza	50%	75%	75%	25%	25%	100%	75%	75%	75%	100%	100%	70,45%
5.2	Tem parcerias com os fabricantes de software e serviços mais cobijados pelo mercado	0%	25%	25%	25%	25%	75%	50%	50%	75%	75%	75%	45,45%
5.3	Tem parcerias com fornecedores locais de soluções necessárias à sua empresa	50%	50%	75%	50%	50%	50%	50%	50%	100%	50%	100%	61,36%
5.4	Tem parcerias com fornecedores nacionais e internacionais necessárias à sua empresa	25%	50%	100%	50%	50%	75%	100%	75%	100%	75%	100%	72,73%
	Média	31%	50%	69%	38%	38%	75%	69%	63%	88%	75%	94%	62,50%

TEMA 6		RECONHECIMENTO DA MARCA											
Item	<i>Quanto ao reconhecimento da marca de seus fornecedores de TI, quão importante para sua empresa é o fornecedor cuja:</i>												Média
6.1	Marca tem grande reconhecimento no mercado (publicidade, marketing, propaganda)	25%	25%	50%	0%	0%	25%	50%	50%	75%	50%	50%	36,36%
6.2	Ação comercial é mais qualificada (eventos, treinamentos, site, newsletter)	25%	25%	100%	75%	75%	50%	25%	50%	75%	100%	75%	61,36%
6.3	Marca tem grande reconhecimento dos demais fornecedores de TI com os quais você trabalha	75%	25%	50%	0%	0%	75%	25%	25%	100%	75%	75%	47,73%
6.4	Marca tem o reconhecimento interno dos setores de sua empresa	75%	50%	25%	25%	25%	75%	75%	75%	100%	100%	75%	63,64%
	Média	50%	31%	56%	25%	25%	56%	44%	50%	88%	81%	69%	52,27%

TEMA 3	SOLUÇÃO DE PROBLEMAS											
Item	<i>Quanto à solução de problemas relacionados aos ambiente de TI de sua empresa, quão importante é a:</i>											Médias
3.1	Rapidez para iniciar o atendimento remotamente	50%	100%	100%	75%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	92,5%
3.2	Rapidez para iniciar o atendimento presencial	25%	75%	100%	75%	100%	100%	75%	75%	0%	75%	70,0%
3.3	Rapidez para diagnosticar o problema e comunicar a solução aos envolvidos	75%	100%	100%	50%	100%	100%	75%	100%	75%	75%	85,0%
3.4	Rapidez para resolver o problema definitivamente, alterando o que for necessário para isso	75%	100%	100%	75%	100%	75%	100%	100%	75%	100%	90,0%
	Médias	56%	94%	100%	69%	100%	94%	88%	94%	63%	88%	84,4%

TEMA 4	ATENDIMENTO											
Item	<i>Quanto ao atendimento técnico e de consultoria em TI, quão importante é para sua empresa o:</i>											Médias
4.1	Atendimento sempre pelo(s) mesmo(s) analistas/técnicos	25%	50%	50%	75%	50%	50%	50%	75%	100%	75%	60,0%
4.2	Atendimento pelo analista técnico mais capacitado para aquela finalidade	75%	75%	75%	50%	100%	75%	75%	75%	75%	50%	72,5%
4.3	Atendimento pelo analista técnico mais experiente para aquela finalidade	75%	25%	25%	50%	75%	75%	75%	75%	75%	50%	60,0%
4.4	Atendimento pelo analista técnico com maior número de certificações daquela área	75%	0%	25%	25%	75%	50%	50%	75%	0%	25%	40,0%
	Médias	63%	38%	44%	50%	75%	63%	63%	75%	63%	50%	58,1%

TEMA 5	PORTFÓLIO DE BENS E SERVIÇOS											
Item	<i>Quanto ao conjunto de bens e serviços oferecido por seus fornecedores de TI, quão importante parece ser para sua empresa um fornecedor de TI que:</i>											Médias
5.1	Tem parcerias com os fabricantes de software e serviços que sua empresa utiliza	100%	50%	50%	100%	100%	75%	75%	50%	50%	75%	72,5%
5.2	Tem parcerias com os fabricantes de software e serviços mais cobiçados pelo mercado	25%	0%	50%	50%	50%	75%	25%	50%	50%	25%	40,0%
5.3	Tem parcerias com fornecedores locais de soluções necessárias à sua empresa	75%	0%	50%	50%	100%	100%	50%	50%	25%	50%	55,0%
5.4	Tem parcerias com fornecedores nacionais e internacionais necessárias à sua empresa	75%	25%	50%	100%	100%	100%	50%	50%	50%	50%	65,0%
	Médias	69%	19%	50%	75%	88%	88%	50%	50%	44%	50%	58,1%

TEMA 6	RECONHECIMENTO DA MARCA											
Item	<i>Quanto ao reconhecimento da marca de seus fornecedores de TI, quão importante para sua empresa é o fornecedor cuja:</i>											Médias
6.1	Marca tem grande reconhecimento no mercado(publicidade, marketing, propaganda)	0%	25%	50%	25%	50%	50%	0%	50%	0%	25%	27,5%
6.2	Ação comercial é mais qualificada(eventos, treinamentos, site, newsletter)	50%	25%	75%	75%	75%	50%	75%	50%	0%	25%	50,0%
6.3	Marca tem grande reconhecimento dos demais fornecedores de TI com os quais você trabalha	75%	25%	50%	75%	50%	75%	50%	50%	0%	50%	50,0%
6.4	Marca tem o reconhecimento interno dos setores de sua empresa	100%	25%	50%	75%	100%	75%	25%	50%	0%	50%	55,0%
	Médias	56%	25%	56%	63%	69%	63%	38%	50%	0%	38%	45,6%

FORNECEDORES DE T.I.

TEMA 1	RELACIONAMENTO INTERPESSOAL											
Item	<i>Quanto ao relacionamento interpessoal dos envolvidos com a área de TI de sua empresa e os seus fornecedores, quão importante é o relacionamento:</i>	Médias										
1.1	Entre a equipe interna(cliente) e a do fornecedor de TI	100%	100%	100%	75%	50%	50%	50%	100%	100%	50%	77,5%
1.2	Entre o decisor(cliente) e o contato comercial do fornecedor de TI	75%	75%	75%	50%	50%	50%	75%	75%	75%	75%	67,5%
1.3	Entre o decisor(cliente) e a equipe técnica do fornecedor de TI	25%	50%	25%	0%	50%	75%	50%	50%	25%	50%	40,0%
1.4	Entre o decisor(cliente) e o decisor do fornecedor de TI	50%	75%	100%	0%	50%	75%	75%	75%	25%	75%	60,0%
	Médias	63%	75%	75%	31%	50%	63%	63%	75%	56%	63%	61,3%

TEMA 2	DISPONIBILIDADE TÉCNICA											
Item	<i>Quanto à disponibilidade de atendimento para as necessidades da área de TI de sua empresa, quão importante é o:</i>	Médias										
2.1	Atendimento rápido em horário comercial	100%	100%	100%	100%	75%	75%	100%	100%	100%	100%	95,0%
2.2	Atendimento rápido fora do horário comercial	75%	100%	100%	50%	25%	75%	100%	75%	75%	100%	77,5%
2.3	Atendimento programado em horário comercial	100%	100%	100%	100%	75%	50%	75%	100%	100%	75%	87,5%
2.4	Atendimento programado fora do horário comercial	100%	100%	100%	75%	50%	50%	75%	100%	75%	75%	80,0%
	Médias	94%	100%	100%	81%	56%	63%	88%	94%	88%	88%	85,0%

TEMA 3	SOLUÇÃO DE PROBLEMAS										
Item	<i>Quanto à solução de problemas relacionados aos ambiente de TI de sua empresa, quão importante é a:</i>										Médias
3.1	Rapidez para iniciar o atendimento remotamente										100% 100% 100% 75% 75% 100% 100% 75% 100% 100% 92,5%
3.2	Rapidez para iniciar o atendimento presencial										75% 100% 100% 50% 75% 25% 100% 75% 100% 100% 80,0%
3.3	Rapidez para diagnosticar o problema e comunicar a solução aos envolvidos										75% 100% 75% 75% 50% 75% 100% 75% 75% 100% 80,0%
3.4	Rapidez para resolver o problema definitivamente, alterando o que for necessário para isso										100% 100% 50% 50% 50% 100% 100% 100% 50% 100% 80,0%
	Médias										88% 100% 81% 63% 63% 75% 100% 81% 81% 100% 83,1%

TEMA 4	ATENDIMENTO										
Item	<i>Quanto ao atendimento técnico e de consultoria em TI, quão importante é para sua empresa o:</i>										Médias
4.1	Atendimento sempre pelo(s) mesmo(s) analistas/técnicos										100% 75% 50% 25% 75% 25% 75% 25% 50% 75% 57,5%
4.2	Atendimento pelo analista técnico mais capacitado para aquela finalidade										75% 100% 100% 75% 100% 75% 100% 75% 100% 100% 90,0%
4.3	Atendimento pelo analista técnico mais experiente para aquela finalidade										75% 100% 100% 50% 25% 75% 100% 50% 100% 100% 77,5%
4.4	Atendimento pelo analista técnico com maior número de certificações daquela área										25% 100% 75% 25% 25% 50% 75% 100% 75% 75% 62,5%
	Médias										69% 94% 81% 44% 56% 56% 88% 63% 81% 88% 71,9%

TEMA 5	PORTFÓLIO DE BENS E SERVIÇOS											
Item	<i>Quanto ao conjunto de bens e serviços oferecido por seus fornecedores de TI, quão importante parece ser para sua empresa um fornecedor de TI que:</i>										Médias	
5.1	Tem parcerias com os fabricantes de software e serviços que sua empresa utiliza	75%	100%	50%	75%	50%	50%	75%	100%	50%	75%	70,0%
5.2	Tem parcerias com os fabricantes de software e serviços mais cobiçados pelo mercado	25%	25%	25%	25%	50%	25%	100%	100%	25%	100%	50,0%
5.3	Tem parcerias com fornecedores locais de soluções necessárias à sua empresa	50%	100%	25%	50%	50%	25%	75%	50%	25%	75%	52,5%
5.4	Tem parcerias com fornecedores nacionais e internacionais necessárias à sua empresa	50%	100%	100%	50%	50%	75%	100%	100%	100%	75%	80,0%
	Médias	50%	81%	50%	50%	50%	44%	88%	88%	50%	81%	63,1%

TEMA 6	RECONHECIMENTO DA MARCA											
Item	<i>Quanto ao reconhecimento da marca de seus fornecedores de TI, quão importante para sua empresa é o fornecedor cuja:</i>										Médias	
6.1	Marca tem grande reconhecimento no mercado(publicidade, marketing, propaganda)	50%	75%	25%	50%	25%	50%	100%	100%	25%	75%	57,5%
6.2	Ação comercial é mais qualificada(eventos, treinamentos, site, newsletter)	75%	75%	25%	50%	50%	75%	75%	75%	25%	75%	60,0%
6.3	Marca tem grande reconhecimento dos demais fornecedores de TI com os quais você trabalha	75%	75%	50%	50%	50%	50%	100%	100%	50%	100%	70,0%
6.4	Marca tem o reconhecimento interno dos setores de sua empresa	100%	100%	75%	75%	50%	75%	100%	50%	75%	100%	80,0%
	Médias	75%	81%	44%	56%	44%	63%	94%	81%	44%	88%	66,9%

ANEXO 3

Informações Acadêmicas do Aluno

Histórico Escolar

Emissão: 27/11/2007 às 11:18

RODRIGO CESAR KOETZ DE CASTRO 110642

Vínculo Atual

Habilitação: ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA

Currículo: ADMINISTRAÇÃO - ÁREA PROD E SISTEMAS - NOTURNO

Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.

HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2007/2	ESTÁGIO FINAL EM PRODUÇÃO E SISTEMAS (ADM01196)	U	-	Matriculado	12
2007/1	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR (ADM01164)	U	C	Aprovado	2
2007/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	A	Aprovado	4
2007/1	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	B	B	Aprovado	4
2007/1	TÓPICOS ESPECIAIS EM MARKETING (ADM01169)	U	A	Aprovado	2
2006/2	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	B	FF	Reprovado	4
2006/2	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	B	B	Aprovado	4
2006/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	C	B	Aprovado	4
2006/2	TÉCNICA COMERCIAL - A (ECO03005)	B	C	Aprovado	2
2006/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	A	Aprovado	4
2006/1	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	B	B	Aprovado	4
2006/1	PESQUISA OPERACIONAL I (ADM01120)	C	A	Aprovado	4
2005/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	B	C	Aprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO DA REMUNERAÇÃO (ADM01165)	U	FF	Reprovado	4
2005/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	B	C	Aprovado	4
2005/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	B	B	Aprovado	4
2005/1	SOCIOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO (HUM04410)	B	A	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	A	C	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	U	B	Aprovado	2
2004/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	C	FF	Reprovado	4
2004/2	ANÁLISE MACROECONÔMICA (ECO02273)	B	C	Aprovado	4
2004/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	B	C	Aprovado	4
2004/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	C	B	Aprovado	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	B	A	Aprovado	4
2004/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	C	C	Aprovado	4
2004/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	D	C	Aprovado	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	C	B	Aprovado	4
2003/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	B	D	Reprovado	4
2003/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	B	B	Aprovado	4
2003/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	D	A	Aprovado	4
2003/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	C	B	Aprovado	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	B	Aprovado	6
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	D	C	Aprovado	4
2003/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	D	B	Aprovado	4
2003/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	B	B	Aprovado	4
2003/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	B	C	Aprovado	4
2002/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	B	-	Cancelado	6
2002/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	E	C	Aprovado	4

2002/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	D	D	Reprovado	4
2002/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	E	C	Aprovado	4
2002/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	B	A	Aprovado	4
2002/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	G	A	Aprovado	4
2002/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	B	A	Aprovado	6
2001/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	A	C	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	A	B	Aprovado	4
2001/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	B	C	Aprovado	4
2001/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	C	A	Aprovado	4
2001/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	C	A	Aprovado	4
2001/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	B	C	Aprovado	4
2001/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	C	B	Aprovado	4
2001/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	C	A	Aprovado	4
2001/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	B	A	Aprovado	4
2000/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	A	C	Aprovado	6
2000/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	C	A	Aprovado	4
2000/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	F	B	Aprovado	4
ATIVIDADES LIBERADAS					
Ano				Considera	Cré-
Semestre	Atividade de Ensino			Créditos	ditos
2000/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)			Sim	4

Rua Cândido de Figueiredo, 175 – Bairro Guarani
CEP 93520-510 – Novo Hamburgo – RS
Resid.: 51 5931472 Celular: 51 91140373
e-mail: rodrigo.castro@abyz.com.br

Rodrigo César Koetz de Castro

Resumê:

Diretor da ABYZ Informática Ltda, empresa com 15 anos no mercado de TI para todo o território nacional. Profissional de TI atuando no mercado nas áreas de projeto, suporte, treinamento, consultoria e gerência. Professor do Laboratório de Gestão de Redes da Unisinos para cursos de administração e segurança em ambientes Microsoft. Amplos conhecimentos e experiência de redes, sistemas, telecomunicações e governança. Amplos conhecimentos das áreas de gestão com ênfase em projetos, planejamento e comunicação. Palestrante nas áreas de sistemas de gestão, Balanced Scorecard, Segurança da Informação e inteligência tecnológica.

Histórico escolar:

2º. Grau **Técnico em Eletrônica**(Concluído) – Ênfase em Projetos
FETLSVC – Fundação Liberato Salzano Vieira da Cunha - Novo Hamburgo

3º. Grau **Administração de Empresas**(cursando)
UFRGS – Universidade Federal do RS - Porto Alegre

Idiomas:

Inglês 8 semestres - Unisinos – Concluído em 1999
Extensão Canadá - Language Studies Centre - 1999

Espanhol 4 Semestres - New Way Idiomas – Concluído em 2001

Chinês 2 semestres – Unisinos - Cursando nível II

Experiência profissional:

Função: **PROFESSOR UNIVERSITÁRIO(EXTENSÃO)**

Empresa: **Unisinos** – Universidade do Vale do Sinos

Depto: Instituto de Informática – Lab. de Gestão de Redes

Cursos: Responsável pelos cursos de rede em ambiente Microsoft do Instituto: Administração de Sistemas, Segurança em Ambientes Windows, formação de Gerentes de Segurança, Serviços avançados em Windows 2003, Serviços de Internet, cursos oficiais Microsoft (em parceria com a Fasttraining), etc.

Referência: Dana, GKN, Rissul, Bannisul, Constat, Stefanini, Claro Digital, etc.

Período: Janeiro de 2001 em diante

Função: **GERENTE DE TI**

Empresa: **Sampaio Ferro e Aço Ltda.**

Atividades: Gerenciamento, controle e administração de soluções em tecnologia da empresa, com quatro sites, coordenação de equipe de suporte interna e recursos terceiros (de infraestrutura a desenvolvimento), projetos em telecomunicações, alinhamento estratégico e padronização, treinamento interno, projetos de ampliação, gestão de segurança e governança de TI.

Período: Março de 2003 até abril de 2004.

Atividade: **ANALISTA DE SUPORTE TI**

Empresa: **Mic&mac Informática Ltda.**

Depto: **Laboratório de Redes e Comunicações**

Funções: **Projeto, pré e pós-venda, suporte e consultoria de redes Microsoft e Novell e aplicativos Computer Associates e Symantec.**

Período: **Desde 1997 até hoje.**

Atividade: **AUXILIAR DE PROJETOS (Bolsa CNPq)**

Empresa: **FETLSVC – Fundação Liberato Salzano Vieira da Cunha**

Depto: **Pesquisa e Produção Industrial**

Funções: **Desenvolvimento de projetos para incubadora tecnológica, suporte a computadores e aulas de informática para alunos da instituição.**

Período: **1995 e 1996**

Desligamento: **Contratado por Mic&Mac**

Projetos/artigos:

Mostratec **Lógica Fuzzy em Inteligência Artificial**
Amvars **Lógica Fuzzy em Inteligência Artificial**

Mostratec **Incubadora Tecnológica Empresarial**
UFRGS **Análise estrutural e controle de processos em empresa de marketing**
(Parla. com).
UFRGS **Análise de ativos intangíveis na gestão de tecnologia**

Publicações:

Administrando em tempos de crise

http://www.assintecal.org.br/assintecal/site/index.asp?cod_menu=924

Segurança: Um mito executivo

http://www.assintecal.org.br/assintecal/site/index.asp?cod_menu=924&cod_ctd1=5492

Como saber a hora certa de investir em tecnologia

http://www.assintecal.org.br/assintecal/site/index.asp?cod_menu=924&cod_ctd1=6552

Conversibilidade Humana - Uma questão cultural

http://www.assintecal.org.br/assintecal/site/index.asp?cod_menu=924&cod_ctd1=4256

