

“Programa Gestão Estratégica de Marketing, Vendas e Serviços (Básico)”

Estes Cursos, em sua modalidade presencial, já foi ministrado para mais de 50 empresas (AGL, Ancora, Asasul, Assinf - Ass. Informática Secr. Fazenda do Rio de Janeiro, BMK, Cadmus, Cargill, CM, Dash, Duty, Elucid, Inter Commerce, Logicway, Mobile, NEC, Microsiga, Politec, Procwork, SAR Sistemas, Siemens, Sintel, Stefanini, Tecmicro, Teledata, TIVIT, Transit Telecom, Wa/Datasul, Zanthus entre outras) no ITS (Instituto de Tecnologia de Software de São Paulo) e na Sucesu-SP, de forma “in-company” para a área de Informática da Cargil, para a BMK(<http://www.bmk.com.br/v1/>), ambas em São Paulo-SP, sempre obtendo uma avaliação sempre positiva (75 % entre Muito Bom e Ótimo)!

Objetivo

Capacitar os participantes em ampliar a visão na elaboração de um plano integrado que contempla estratégia de marketing, planejamento de vendas e serviços de valor agregado, com foco no Cliente.

Na pauta, temas como definição de um programa de marketing, estratégias de vendas e atendimento. Veremos especificações e funcionalidades de software disponíveis para a gestão do relacionamento.

Este Curso mostra também a implementação, em fases, de um Processo para a Aquisição, Retenção e Fidelização de Clientes voltados para empresas cujos produtos e/ou Serviços de base tecnológica sejam baseados no Conhecimento Intensivo.

Público-alvo

Diretores Executivos, Gestores de Relacionamento, Gerentes de Contas e todos envolvidos com a Prospecção, Atendimento e Fidelização de Clientes.

www.grupotreinar.com.br
atendimento@grupotreinar.com.br (11)3807-0188

Pré-requisitos

Estar familiarizado com os temas inerentes e com os desafios das áreas de Marketing, Vendas e Atendimento de empresas cujo processo seja complexo e que as vendas sejam primordialmente “B2B - Business to Business”

Assuntos Relacionados

CRM – Customer Relationship Management

(Analítico e Operacional)

Marketing de Relacionamento

Vendas Complexas

Blocos Temáticos

- Como fazer uma apresentação de vendas vencedora.
- Marketing . Afinal, o que é isso ? Para que isso serve ? Onde pode me ajudar?
- Vendas Consultivas, Implantando o Relacionamento com o Cliente Externo.
- Prospecção e Vendas (Montagem do "Pipeline" e "Forecast").
- Arquitetura da Solução.
- Projeto da Solução.
- Implementação da Solução e Atendimento.
- Redefinindo Benefícios esperados por Marketing, Vendas e Atendimento e integrando os processos.
- Ampliando a visão.
- Criando "visões" horizontais para os processos críticos que envolvem Prospecção, Fidelização e Retenção do Cliente.

Conteúdo Programático

CONCEITOS BASICOS – VISÃO OPERACIONAL

AulaOnline e ao Vivo Gestão Estratégica de Vendas

- Vendas – “Pessoas compram de Pessoas”
- Folhas de Combate
- Abordagem Consultiva

AulaOnline e ao Vivo Curso Gestão Estratégica de Marketing

- Evolução do Marketing e Conceitos Básicos
- Planejamento de Marketing
- Inteligência de Mercado & Inteligência Competitiva
- “Criando” a visão de MKT na empresa
- O Portal do Marketing

AulaOnline e ao Vivo Atendimento ao Cliente & CRM

- “Foco do Cliente” & CRM
- Atendimento e Suporte ao Cliente - Modelo Conceitual

PROCESSOS, FUNCIONALIDADES – ESPECIFICAÇÃO P/TECNOLOGIA

AulaOnline e ao Vivo Implantando a Central de Relacionamento

- Definindo atividades internas para Geração Inteligente de Demanda,
- Implementando os processos integrados de Vendas, Marketing, Atendimento & Suporte ao Cliente
- Implantando o *Contact Center*

Coordenador ->

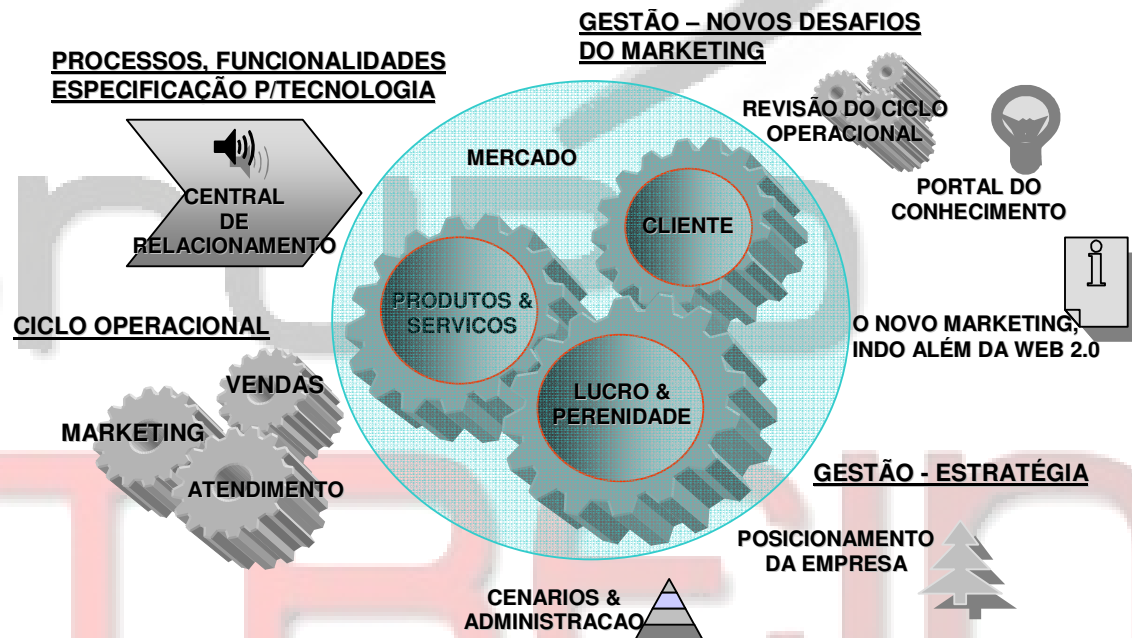
Antonio G. Bucci

Administrador pela FAAP - Fundação Armando Álvares Penteado, com especialização em Análise de Sistemas de Informação e Marketing. Possui vários cursos de especialização em Tecnologia da Informação, Organização e Negócios, aonde vem trabalhando a mais de 20 anos. Mantém o site <http://www.bucci.com.br> com artigos e palestras sobre KM e CRM. Atualmente é consultor nas áreas de tecnologias e integração de processos voltados para a Desenvolvimento de Mercado, Gestão do Conhecimento e Marketing de Relacionamento para empresas de TI&C

(material de leitura para apoio as aulas)

Autor: Antonio G. Bucci – e-mail:
antonio@bucci.com.br – site: www.bucci.com.br

MÓDULOS ABORDADOS NO CURSO (BÁSICO E AVANÇADO)



Suas Anotações



ÍNDICE

I – Marketing. Afinal, o que é isso? Pra que isso serve?	6
II – Quem Sou? Como estou me Posicionando?	22
III – Buscas e Análise de Oportunidades de Negócios – Para onde quero ir?	36
IV – Considerações sobre a implantação do Marketing “Passo-a-Passo”	47
V – Prospectando e Conquistando novos Clientes Externos ou Clientes da concorrência	64
VI – Atendendo, Fidelizando e Construindo uma Base de Conhecimento sobre o Cliente	123

Suas Anotações



Parte I – Marketing . Afinal, o que é isso? Pra que isso serve?

É inegável que a Tecnologia foi o maior fator real de transformação pelo que passamos nos últimos 40 anos. Estamos vendo a tecnologia atuar de tal maneira que o próprio conceito de fronteira nacional já começa a ser questionado já que a transferência de informações e de fundos monetários é praticamente instantânea e a intercomunicação entre as empresas no mundo inteiro criou um novo ambiente competitivo. A globalização da economia vem trazendo novas oportunidades, mas por outro lado também novas situações e ambientes, para os quais ainda não existem muitas referências anteriores, estão levando a novos questionamentos éticos, de comportamento e principalmente de readequação da produção e do consumo.

Desde a Revolução Industrial até a metade do século XX tudo que era produzido não atendia a capacidade de consumo, portanto o 'gargalo' estava na Produção. Todavia, com as iniciativas crescentes de adoção de novas tecnologias e o conseqüente barateamento do processo produtivo pelo aumento da escala conseguiu-se atingir um equilíbrio entre a produção e o consumo, principalmente a partir da década de 60, nos países desenvolvidos. A partir daí, cada vez mais se observa um aumento maior na capacidade de produção do que de consumo, transferindo o "gargalo" nas empresas para as funções voltadas para o entendimento e desenvolvimento de mercado. O conceito de Marketing passa a ser uma abordagem diferenciada nas estratégias de Administração e vai começando a se perceber a transição entre o que se pode chamar de economia de produção para a economia de mercado, e de maneira cada vez mais frequente o questionamento principal: Para quem vender? A que Preço? Em que condições? Como vender?

Observa-se que, principalmente a partir do final dos anos 80, a produção de bens industriais passa a ser mais diversificada e se tem início uma forma de abordagem ao consumidor já de forma um pouco mais segmentada, pelo menos de maneira embrionária, e o 'gargalo' passa então da conquista de novos clientes dentro de segmentos mais específicos e lucrativos. O foco na produção abre espaço para o foco no cliente e as pesquisas começam a crescer, aumentando o interesse para com os estudos do mercado e das suas relações e implicações.

A cada momento o consumidor recebe cada vez mais informações e novos apelos para o consumo de novos produtos e por outro lado muitas empresas não conseguem se manter na vanguarda tecnológica por muito tempo, pois uma dada vantagem competitiva através de determinada tecnologia é rapidamente perdida pela 'replicação' das mesmas funcionalidades disponibilizadas por outra tecnologia equivalente de outros competidores, ou pior ainda, por novas e inovadoras tecnologias que tornam obsoletas antigas formas de produção ou distribuição, praticamente da noite para o dia.

Suas Anotações



A procura pelo entendimento das relações de troca e de consumo, o que podemos chamar de Marketing, nos leva a ir buscar nos principais autores a definição para esta questão. Assim, para Philip Kotler (<http://www.kotlermarketing.com/>) o Marketing é definido como o "processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valores com outras pessoas". Esta definição conceitual nos mostra aspectos significativos, pois antes de tudo define Marketing como algo que envolve um processo - movimento, transformação - social e de Administração, estabelecendo que através da troca se obtém algo que se deseja e se 'paga' com algo desejado pelo cedente. Portanto logo nesta definição se percebe que o conceito de 'valor percebido' permeia toda a relação estabelecida.

Pode-se afirmar que o Conhecimento do Mercado e suas implicações como pressupõem o que chamamos de Marketing, esta em todas as atividades humanas e desempenha um papel importante nas relações sociais e políticas, estando presente nas atividades de geração de riqueza para as empresas, sejam elas produtoras de bens de consumo, agrícolas, de serviço em geral ou de alta especialização. Especificamente o de alta tecnologia ou de tecnologia da informação (TI), como tratamos neste enfoque.

Observa-se que, na indústria de tecnologia da informação (TI), as mudanças cada vez mais abruptas provocam uma revisão constante das estratégias de marketing, que abandonam o foco na venda de produtos e serviços para a venda de soluções baseadas em conceitos de mais alto nível, envolvendo cenários e estratégias de negócios, como o de CRM ("Customer Relationship Management") (<http://www.bucci.com.br/download.php?op=getit&lid=1>), por exemplo.

Neste caso, como mostra o estudo da Bain & Company (<http://www.bain.com/tools>) publicado na revista da HSM Management (março-abril 2004), é necessário um verdadeiro posicionamento consultivo, indo além de uma mera oferta de produtos e serviços de implantação de software. Veja:

O relacionamento com os clientes

Com a relativa paralisação dos investimentos e pouco espaço para reduções de preços, a alta direção das empresas claramente reconheceu que clientes satisfeitos –e, mais do que isso, fiéis– valem ouro. Um total de 57% dos participantes brasileiros da pesquisa disse que clientes e funcionários são prioridades e vêm antes dos acionistas. À medida que perseguem alvos difíceis de crescimento, as empresas têm feito tudo que podem para estreitar laços reconhecidamente frágeis.

Não é de espantar, portanto, que o CRM, ou Gestão de Relacionamento com os Clientes, tenha sido a terceira ferramenta que mais cresceu em 2002: passou de 33% em 2000 para 55% em 2002 (ficando atrás apenas de Knowledge Management e Balanced Scorecard, ambas com crescimento de uso de 27 pontos percentuais no mesmo período).



Pesquisas com Clientes e Segmentação da Base de Clientes chegaram à lista das “dez mais” em termos de utilização e satisfação –foram a terceira e a sétima mais aplicadas, respectivamente.

A mudança de opinião é notável no caso do CRM. Dois anos atrás, esse instrumento era bastante criticado pelos participantes da pesquisa. Embora o grau de satisfação médio fosse alto em 2000 (4,5), o uso era baixo (33%) e o índice de abandono se mostrava altíssimo: 23%. Em 2002, no entanto, o nível de satisfação superou a média (4,01 ante a média de 3,96) e o índice de abandono despencou para 0.

Qual é a explicação para a “virada” do CRM? Como dizíamos no caso da Terceirização, novas ferramentas geralmente requerem um período de aprendizado –longo, às vezes– e alcançam sucesso apenas quando recebem total atenção da administração. E, nesse caso, o aprendizado permitiu que se evoluísse na própria definição da ferramenta. Inicialmente, o CRM era muito identificado com softwares da família tecnológica SAP, especializados em identificar necessidades diferenciadas de clientes.

Agora, é visto como a complexa arte de criar estratégias de vendas baseadas em conjuntos de dados coletados de clientes potenciais e existentes. Outro aspecto que favorece a aplicação cada vez maior do CRM é o fato de seus softwares de suporte estarem se tornando mais amigáveis. Tanto fornecedores como compradores estão se dando conta do valor de gerar relatórios em seus computadores, liberando os programadores para se dedicarem a análises mais sofisticadas e, ao mesmo tempo, permitindo que os gerentes tenham resultados que atendam a suas necessidades.

Apesar de a pesquisa apontar aumento significativo da popularidade do CRM e da satisfação gerada por ele nossa experiência com clientes em projetos de CRM mostra que o potencial total da ferramenta está longe de ser alcançado. E isso acontece por várias razões:

- 1. Falta uma definição clara de quais são os segmentos-chave de clientes que se quer captar e reter, junto com uma clara definição do posicionamento competitivo desejado em cada segmento-alvo. Qualquer nova ferramenta de gestão pode ser sedutora, mas há algo especialmente cativante sobre softwares cuja promessa é fazer com que um problema desapareça. Isso é o que prometem muitos programas de CRM, sugerindo que automatizarão o delicado e por vezes misterioso processo de evitar clientes de margens baixas e atrair os de margens altas. A gestão bem-sucedida de relacionamento com os clientes é baseada na –e, portanto, precedida da– boa e velha análise de segmentação.*
- 2. Falta uma visão completa dos objetivos e passos-chave para uma estratégia completa de lealdade. Uma vez identificados os clientes que quero ter e reter, preciso formular uma estratégia clara de como fazê-lo.*
- 3. Na falta de um esforço de segmentação e de uma clara estratégia de fidelização, as iniciativas acabam gerenciadas pelo lado tecnológico. Assim, muitas vezes os fornecedores de software determinam a abordagem ao gerenciamento de clientes da empresa. Ou, com a mesma frequência, a estratégia de clientes é retroalimentada para alinhá-la à tecnologia de CRM recém-adquirida. Num passado não muito distante, a própria definição de CRM favorecia a abordagem puramente tecnológica. Durante a realização da pesquisa sobre ferramentas de gestão em 2001, a Bain aprofundou a análise sobre o modo como os gerentes definiam o CRM. O resultado foi a constatação de que o CRM era visto apenas como uma ferramenta de software que gerenciava o relacionamento com os clientes.*

Suas Anotações



4. Por vezes, implementa-se tecnologia de CRM sem antes criar uma organização voltada para os clientes. Se uma empresa quiser desenvolver relacionamentos melhores com seus clientes mais lucrativos, precisa primeiramente reforçar os processos-chave relacionados com clientes, do serviço ao consumidor ao processamento de pedidos. Ter uma estratégia não é o bastante: uma implantação de CRM será bem-sucedida somente depois que a organização e seus processos, descrição de funções, medidas de desempenho, sistemas de remuneração e programas de treinamento tiverem sido reestruturados para atender melhor às demandas dos clientes.

E é justamente essa definição mais ampla, que inclui estratégia de clientes, que torna o CRM uma ferramenta de gestão-chave: sempre foi mais caro adquirir novos clientes do que reter os existentes. Em períodos recessivos então, prospectar clientes se torna um luxo a que poucas empresas se podem permitir.

Como podemos notar, à medida que os profissionais de marketing das empresas de TI passam a examinar os vários processos de negócios dos clientes, a empresa de TI tem que rever o posicionamento do seu negócio e as suas práticas de marketing. Este novo cenário traz a necessidade de reflexão e investigação sobre os tipos de organizações de marketing que estão sendo implementadas pelas empresas de TI, bem como os perfis de profissionais procurados e os programas de formação mais adequados.

Os desafios são enormes, seja porque estamos migrando para um Mundo onde o conhecimento é cada vez mais diversificado e convergente ao mesmo tempo (como vimos no exemplo acima), seja onde as inovações tornam toda uma indústria repentinamente obsoleta, como podemos ver neste artigo publicado no jornal "O Estado de São Paulo" em 7 de Fevereiro de 2005, tradução da publicação norte-americana Newsweek (<http://msnbc.msn.com/id/6831938/site/newsweek/>):

Telefone está com os dias contados

Transmissão de voz pela internet cresce em todo o mundo e a a morte da telefonia tal como foi concebida por Graham Bell

*Rana Foroohar
Newsweek*

Em 1995, Jeff Pulver era um administrador de sistemas de computação em WallStreet. Um dia, estava surfando na web quando se deparou com um programa de computador destinado a transmitir voz pela internet, oferecido gratuitamente pela firma israelense VocalTec. A idéia era espetacularmente simples: quando se trata de internet, a voz é apenas outra forma de dados. Aceita essa premissa, as vastas redes de fios e comutadores destinados a transportar chamadas telefônicas parecem supérfluas.

Por que não transformar nossas conversas telefônicas em pequenos feixes de dados digitais e enviá-los pela internet, como acontece com os e-mails, até o destino, que pode ser um telefone (plugado na internet) ou um PC?

Suas Anotações



A Vonage, empresa que Pulver ajudou a fundar, tem hoje mais de 400 mil clientes que pagam apenas US\$ 24,95 por mês para chamadas ilimitadas para qualquer parte do mundo. E as conversões para a "voice over Internet" ou VoIP (voz através da internet) crescem rapidamente mundo afora.

Levantamento recente da AT&T mostrou que 43% das multinacionais estão usando, testando ou planejando passar para a VoIP. As empresas telefônicas, que inicialmente descartaram a telefonia pela internet como sendo não confiável e de má qualidade, começam a integrar a tecnologia em suas operações.

Todas as grandes empresas de telefonia - Verizon, AT&T, Deutsche Telecom, NTT, entre outras - estão atualizando suas redes para manejar chamadas pela internet. A British Telecom anunciou planos no ano passado de investir US\$20 bilhões. Como disse Cathy Martine, vice-presidente sênior da AT&T: "Não é uma questão de se isto vai se converter no novo padrão de transmissão de voz mas sim de quando".

Desde que Alexander Graham Bell transformou ondas sonoras em sinais elétricos e os enviou por um fio, a idéia de um circuito de telefone dedicado para cada chamada de voz tem sido o principal paradigma da indústria telefônica. A tecnologia de voz pela internet é a maior ameaça aos seus negócios em mais de 100 anos.

"Quando tudo de que você precisa é um site na web e uma marca para vender serviços de telefonia, o que vai impedir a Microsoft ou até mesmo a Wal-Mart de prover suas chamadas?", pergunta o analista de telecomunicações da Frost & Sullivan, Jon Arnold.

A revolução já está acontecendo. A Time Warner e a Yahoo já entraram nos serviços de VoIP, assim como a Comcast, importante firma de TV a cabo dos EUA com 15 milhões de clientes. Com as companhias telefônicas adotando protocolos da internet, a união dos telefones com televisões, computadores e quaisquer outros dispositivos digitais se tornará mais fácil.

Os analistas já especulam sobre bizarras possibilidades de fusões e aquisições - imaginem a Microsoft, a Sony e a Nokia comprando uma grande empresa telefônica. Os primórdios da tecnologia de voz pela internet datam de 1984. Ironicamente, as companhias telefônicas foram precoces em usar tecnologias parecidas com a da internet para enviar chamadas de voz. Mas nunca utilizaram protocolos de internet - a tecnologia básica da internet - para transmitir dados de voz, preferindo manter os dados dentro de suas próprias redes fechadas.

Na década de 1990, a indústria de telefonia apostou em outro fenômeno: os telefones celulares. Acreditou que a chamada tecnologia 3G, ou de terceira geração, abriria o caminho para uma nova era de banda larga sem fio na qual as pessoas obteriam informações e entretenimento pelo celular. Mas, como os ultrapassados telefones, os celulares também são um negócio "murado", pois as telefônicas usam suas próprias redes e detêm o controle sobre todos os aspectos dos dados de voz. Elas não previram que um dia as tecnologias de transmissão de dados sem fio Wi-Fi e Wi-Max dariam aos usuários de telefones a oportunidade de driblar as redes de telefonia

Suas Anotações



O sucesso dos serviços VoIP depende da proliferação das conexões de banda larga nos domicílios. Na Coréia do Sul e no Japão, onde mais de dois terços da população têm acesso à banda larga, o VoIP se espalha como fogo. A vantagem mais tangível desse safanão na indústria telefônica global que vale US\$ 1 trilhão é a redução radical no custo de um telefonema. Mas existe um limite no lucro que se pode tirar de telefonemas mais baratos. Por esse motivo, muitos especialistas esperam que as empresas ofereçam outros serviços pelo VoIP para aumentar seus lucros. O VoIP permite que as empresas de TV a cabo e as provedoras de serviço de internet entrem no negócio de telefone. E isso pode animar as companhias telefônicas a entrar em outros serviços de dados, tais como televisão, vídeo sob encomenda ou áudio em tempo real.

Os executivos da BT, por exemplo, vislumbram jogos de futebol com bate-papo em vídeo ao vivo e turmas de alunos remotas nas quais os estudantes se vêem e conversam uns com os outros via computadores, TVs ou PDAs.

O VoIP já rompeu o elo entre a localização geográfica e o número do telefone - agora uma pessoa em Bombaim pode comprar um número com o prefixo de Manhattan e carregá-lo onde quer que vá. Mensagens instantâneas podem se transformar automaticamente em chamadas telefônicas e vice-versa. Adolescentes poderão conversar com seus amigos continuamente, exatamente como se estivessem juntos numa mesma sala. Famílias poderão fazer teleconferência via aparelhos de televisão. E telefonemas poderão ser feitos a partir de quase todos os aparelhos - um iPod, um laptop ou um refrigerador.

As grandes perdedoras talvez possam ser as queridinhas de hoje - as empresas de telefonia celular. Relatório da Westhall Capital sugere que os serviços Wi-Fi reduzirão em 70% as receitas das empresas de telefonia celular em 2007. E quem serão os grandes vencedores? Ninguém sabe realmente. A tecnologia de voz na internet está prestes a subverter a indústria inteira.

Nos EUA, as grandes empresas de TV a cabo podem ficar com a maior parte do bolo porque elas controlam as conexões de banda larga e são menos regulamentadas do que as companhias telefônicas. E o que dizer das "pioneiras": Vonage, Skype e as demais empresas de VoIP que começaram essa revolução? Talvez enfrentem tempos difíceis. A maioria dos especialistas acredita que muitas dessas firmas menores eventualmente falirão ou serão engolidas por outras. Empresas que têm um profundo entendimento do estilo de vida digital como a Microsoft e a Apple ou do comportamento do consumidor como a Wal-Mart poderão ficar com os trunfos.

Mas uma coisa é certa - a era do telefone, como nós a conhecemos, acabou.

Suas Anotações



O que fazer para manter o posicionamento competitivo? Como identificar mudanças no mercado antes da concorrência? Como monitorar a concorrência? Como saber se estamos indo bem e quais são as nossas métricas de competitividade?

Especialistas, como Marcos Cobra

(http://www.fgvsp.br/alam/english/Curriculummaecoscobra_atual.doc), afirmam que as pessoas estão cada vez mais restritas no que diz respeito ao consumo, e sentindo a diminuição do poder de compra, o que as obriga a optar entre uma coisa e outra, torna o consumidor (seja individual ou corporativo) cada vez mais exigente e mais seletivo. As empresas também por sua vez enfrentam este dilema de maneira crescente quando pretendem vender para outras empresas, portanto os focados em Marketing também tem que se adaptar as novas condições e se recriarem continuamente. Fica claro que a preocupação com a qualidade sobrepõe a preocupação com quantidade. Conhecer o seu cliente ("Mais e melhor do que até ele pode imaginar!"), entregar o serviço e/ou produto dentro do Valor Percebido por ele na Relação Estabelecida desde a primeira venda, exige que se crie uma Gestão Sistemática deste Relacionamento, desenvolvendo termômetros e criando e/ou re-definindo processos, produtos ou soluções que levem ao que se pode chamar de Fidelização do Cliente.

O Cliente, afinal o que é isso?

Ao tratarmos de marketing em geral e de relacionamento especificamente esbarramos sempre na palavra cliente. No entanto quase sempre não nos preocupamos em entender este assinalamento. Podemos entender o seguinte:

O cliente é a pessoa que adquire produtos ou serviços das organizações, seja para distribuir, seja para consumo próprio;

O cliente é, sem dúvida, a pessoa / entidade mais importante em qualquer tipo de negocio;

O cliente não depende de nós mais do que dependemos dele;

O cliente não interrompe o nosso trabalho, pelo contrário, deve ser a razão principal do nosso trabalho;

O cliente não significa apenas fluxo de caixa positivo, antes de tudo somos pessoas nos relacionando com outras pessoas, portanto nunca devemos perder a dimensão humana em nossas atitudes e considerações;

Sem clientes lucrativos, ao longo do tempo não existe empresa que consiga sobreviver.

Tipos de Clientes como podem categorizá-los e classificá-los?

Suas Anotações

Cliente externo



É o que sofre o impacto dos produtos e serviços oferecidos por nós sem fazer parte da nossa organização. É geralmente aquele que paga pelos produtos e serviços sem participar do processo de produção e realização do mesmo.

Para a empresa é fundamental descobrir quem são seus clientes, conceber formas de atrair o maior número deles e de aumentar a sua fidelidade.

Podemos inicialmente definir **categorias (Tipos)** de Clientes externos, as quais podem seguir critérios variáveis, dependendo de cada tipo de negócio, como por exemplo:

Cliente A, B ou C. Cliente Referência, Cliente Restrito, Cliente Modelo, etc.

A maioria dos autores nos oferece uma escala **classificação de relacionamento ou fidelidade**, a qual pode ser:

Suspects; pessoas ou empresas que você julga que podem vir a ser seus clientes;

Leads: pessoas ou empresas que nos deram um *signal* de interesse por alguma de nossas ofertas;

Prospects; pessoas ou empresas que podem estar interessadas em comprar de você e já existe uma qualificação identificada da oferta;

Shoppers; pessoas que visitaram a sua empresa e efetuaram uma compra pelo menos uma vez;

Clientes eventuais: pessoas ou empresas que adquiriram um produto ou serviço de sua empresa mais de uma vez, porém sem um fluxo regular de compra;

Defensores: pessoas que elegiam a qualidade de seu negócio a quem quiser ouvir.

Suas Anotações



Cliente Pessoal

É aquele que influencia nossas vidas e nosso desempenho no trabalho. Seguindo este raciocínio pode ser as pessoas que mais temos relacionamento pessoal, seja na família, seja no trabalho ou em qualquer outro papel que desempenhamos, normalmente são os nossos *defensores* ou *facilitadores* quando estamos falando em vendas B2B (“Business to Business”). Eles são importantes quando analisamos as seguintes definições de clientes:

É a pessoa que espera algum tipo de serviço;

É qualquer pessoa que espera qualquer tipo de atendimento;

É qualquer pessoa que espera alguma coisa de nossa parte;

Cliente da Concorrência

É o cliente externo que não compra de nós, mas sim, dos nossos concorrentes. A soma dos clientes externos com os clientes da concorrência forma a massa de clientes ativos que chamamos de mercado atual. O número de clientes externos que temos em relação ao mercado atual determina a nossa participação no mercado em um determinado território definido, chamado de (“market-share”).

É importante analisar esse tópico para entendermos por que os outros clientes compram do concorrente e não compram da nossa empresa e o mais importante é começarmos a agir para conquistar esses clientes.

Suas Anotações



Cliente Interno

Este é um tipo de cliente especialmente importante, do ponto de vista empresarial. É aquele que faz ou deixa de fazer para que a expectativa do cliente final seja satisfeita / superada ou não. O cliente interno é a peça principal na qualidade total em serviços.

O cliente interno é a pessoa que trabalha em nossa empresa e influencia o processo produtivo e de fornecimento de serviços. Dentro de uma organização, seja ela pequena, seja média ou seja grande, há quase sempre, uma corrente de clientes internos. Os clientes internos não trocam dinheiro, mas sim trabalho, informação, apoio e colaboração / cooperação.

O que significa 'Fidelizar Clientes'?

Como esta palavra esta sendo usada muito nos livros cujos autores são de língua inglesa podemos procurar a definição da palavra *Fidelity* no dicionário e vemos que é a qualidade daquele que é leal, verdadeiro, presente, ou, qualidade ou precisão com que o som é reproduzido.

Para nós que estamos vivendo o ambiente empresarial podemos entender que o é aquela empresa ou pessoa que esta envolvida conosco, que provavelmente recebeu o produto e/ou serviço de acordo com a visão que tinha ao tomar a decisão de compra, aquela que não nos substituiu por outro fornecedor. Portanto podemos definir que o *Cliente Fiel* é aquele que sempre volta á organização para uma nova compra e/ou mantém a utilização do produto e/ou serviço por estar satisfeito e que *Fidelização* é o processo pelo qual um cliente se torna fiel por um tempo que tende ao infinito.

Como desdobramento desta definição, se pode perceber que o Relacionamento é um processo crítico em qualquer negócio cujo foco seja o Cliente. Podendo existir três macro-processos que envolvem o relacionamento com o **Cliente**:

de **tornar cliente** – promover a prospecção e conquista de novos clientes externos ou da concorrência, ou recuperar clientes perdidos;

Suas Anotações



de **fidelizar o cliente** – manter o cliente pelo maior tempo possível e fornecer cada vez mais para ele, ampliando assim a relação (buscando fazer do cliente um defensor ou advogado de sua empresa) pelo aumento ou pela diversificação do consumo, o que para alguns autores é o fator principal da sobrevivência para minimizar os efeitos das crises no mercado na medida em que, se o mercado estiver em crescimento vai estar crescendo mais para você - o fornecedor preferido -, mas se estiver em declínio, os efeitos serão menores para você do que para a concorrência;

de **reter o cliente** – assegurar-se da qualidade da entrega do produto e/ou serviço dentro do ‘Valor’ estabelecido no acordo inicial.

A Fidelização do cliente integra o processo do chamado Marketing de Relacionamento. Desde a preocupação com o cliente interno (quadro de colaboradores da empresa), passando pela qualidade total do serviço, até o pós-marketing que atua como um fator importante para a conquista da perenidade da fidelidade do cliente.

Segundo McKenna (<http://www.regis.com/>), a empresa “orientada ao mercado” deve considerar que o cliente tem tantas opções, mesmo em segmento limitados, que somente as constituições de relações sólidas e ‘pessoais’ é a única maneira de manter a fidelidade do cliente. Em setores de rápida transformação como a indústria de TI, estas relações são cruciais, pois na velocidade em que as novas tecnologias avançam e se sobrepõe, nenhuma empresa sozinha tem a capacidade e o conhecimento para levar produtos e soluções ao mercado na hora certa e de forma eficaz em relação aos custos. Para fabricar um computador tipo ‘Desk Top’, por exemplo, uma empresa precisa conhecer a tecnologia de monitores, de unidades de discos, de redes, programas de aplicação, de comunicação e ter uma visão ampla de integração com outros sistemas. Portanto vemos que é quase impossível uma empresa isoladamente conhecer todas estas áreas distintas. Como resultante é que temos observado uma tendência natural de ‘colaboração’ entre uma determinada cadeia produtiva.

Segundo Ian Gordon (<http://www.relationshipmarketing.ca/>), a relação a longo prazo é um aspecto bastante evidenciado. Para ele é “o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

Suas Anotações



Assim lemos em “Princípios De Marketing” – de Philip Kotler E Gary Armstrong , o Marketing em sua definição tradicional, faz:

Análise das oportunidades;

Seleção dos consumidores alvo;

Desenvolvimento do Mix de Marketing;

Administração do esforço de Marketing.

O Marketing de Relacionamento se desenvolve a partir daí, todavia possui seis dimensões que diferem materialmente das definições históricas do marketing dito primitivo ou tradicional, que são:

Procurar estabelecer um **novo Valor Percebido** que é o diferencial essencial da relação, compartilhando e reavaliando esse ‘termômetro’ continuamente;

Reconhecer este **Valor de forma individualizada**, sempre a partir do cliente, enquanto que na definição tradicional do Marketing esperava-se que as empresas identificassem e fornecessem este valor a partir do que eles consideravam como Produto. Com o Marketing de Relacionamento o Cliente individualizado é o fator de definição do pacote de benefícios (“produtos + serviços + etc.”) que ele vai querer e dar valor, portanto desde o primeiro contato com o prospect vai se definindo estes parâmetros e critérios de forma personalizada;

Exigir que o fornecedor, em consequência de sua **estratégia de posicionamento com foco no cliente**, planeje e alinhe seus processos de negociação, suas políticas de comunicação, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o Cliente deseja;

Promover um **esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor**, de maneira on-line;

Reconhecer o **Valor do Cliente pelo seu período de relacionamento** e, portanto de consumo, e não somente que os Clientes devem ser abordados na renovação de um contrato de manutenção ou de uma nova compra adicional / complementar;

Suas Anotações



Procurar construir **uma cadeia de relacionamentos dentro da organização** para criar uma 'cultura' comum onde o Valor percebido pelas partes passa ser percebido de maneira 'Tácita' e natural cujo comprometimento com o sucesso mútuo está implícito em todas as relações.

Vistas em conjunto, estas diferenças tem o potencial de transformar a visão da empresa sobre o tipo de Marketing que ela pratica, desde a forma de como administra as tecnologias empregadas, o trabalho que produz com o apoio destas tecnologias, passando pelos produtos que fabrica, ou pelos serviços que presta até a estrutura que estabelece para alcançar seus objetivos.

Ainda com McKenna, o marketing de relacionamento:

É um processo ininterrupto de aprendizagem, pelo qual a empresa adquire conhecimentos ininterruptamente por meio do processo de integração com os clientes e o mercado, de modo a adaptar-se e poder reagir de maneira competitiva;

O Serviço presta lealdade a marca. O mais alto grau de lealdade para com a marca ocorre quando o consumidor se depara com um problema que é imediatamente resolvido pelo fornecedor ("Atendimento ao Cliente – ver Pós-Marketing").

Na era da informação, todas as empresas tornar-se-ão prestadoras de serviços, e as marcas terão como base os serviços.

Desta maneira, devemos considerar alguns itens fundamentais para o seu estabelecimento:

Comunicação Interativa;

Experiência reiterada e lembrada;

Uso eficaz da tecnologia associada a uma experiência valorizada;

Serviços totalmente fundamentados na informação;

Uso de interface humana, com apoio de tecnologias é importante;

Ser consistente, confiável e seguro;

Treinamento, treinamento, treinamento;

Suas Anotações



Todos os envolvidos na reação recebem e percebem Valor;

Ambos aprendem, crescem com as experiências mútuas;

Feedback (“retorno”) como fator essencial;

Atitude do fornecedor em preservar a ‘memória’ de relacionamentos individuais (“manter históricos”);

Estabelecer que metas mútuas sejam de longo prazo.

Segundo Kotler e Armstrong, podem distinguir-se cinco diferentes níveis de relacionamentos com os clientes, independentemente da natureza dos produtos transacionados, que são os seguintes:

Básico – O Vendedor vende o produto, mas não faz nenhum acompanhamento posterior;

Confiável – O Vendedor liga para o cliente após a venda para constatar se o produto satisfaz suas expectativas ou se houve decepções, pede sugestões para a melhora do produto, o que ajudará a empresa a aperfeiçoar continuamente suas ofertas;

Reativo – O Vendedor vende o produto e incentiva os clientes a ligarem sempre que tiverem algum problema ou dúvida;

Pro ativo – O Vendedor ou outra pessoa da empresa liga para o cliente de tempos em tempos com sugestões para usar melhor o produto ou para oferecer novos produtos;

Parceria – A empresa trabalha continuamente com o cliente para identificar meios de oferecer melhor valor.

Suas Anotações



Berry e Parasuraman

(<http://www.arl.org/libqual/events/oct2000msq/papers/parsubib.html>), no Livro Serviços de Marketing descrevem os 'três níveis do marketing de relacionamento', que são os seguintes:

1 – **Nível Um** – através do incentivo do preço. Conhecido como Marketing de Frequência ou Retenção cuja eficiência é contestada, uma vez que é facilmente imitado pelos concorrentes;

2 – **Nível Dois** – vai além do puro incentivo do preço, formando elos sociais acima dos elos financeiros. Neste nível é dada ênfase à prestação de um serviço personalizado e à transformação de consumidores em clientes. Donnelly, Berry e Thompson (http://www.cc.nctu.edu.tw/~etang/Marketing_Theory/Guru/DonnellyJ.htm) descrevem as diferenças entre consumidores e clientes, que basicamente são – o consumidor pode ou não ter nome na instituição e o cliente não pode deixar de ter. O consumidor é atendido como parte da massa, o cliente é atendido de forma pessoal e individual. O consumidor faz parte da estatística global, suas necessidades fazem parte do resumo geral emitido por computador.

O cliente é entidade, em si por si; as especialidades sobre ele – informações pessoais, serviços utilizados, exigências especiais - estão num Banco de Dados. O consumidor é atendido por qualquer empregado que esteja disponível, o cliente é atendido por um profissional designado, ao menos em suas necessidades não rotineiras.

3 – **Nível Três** – neste nível de marketing são consolidadas as informações e os relacionamentos com elos estruturais, além dos elos sociais e financeiros. Os elos estruturais são aqueles cujo tipo de serviço é muito valioso para o cliente, mas nem sempre prontamente disponível em outras fontes. Os serviços têm como base a tecnologia e são integrados ao sistema, em vez de dependerem dos comportamentos de formação de relacionamentos de cada um dos funcionários, daí o termo estrutural.

Os princípios do marketing de relacionamento devem integrar o processo de planejamento, não apenas no nível estratégico, mas também nos níveis tático e operacional.

Suas Anotações



O planejamento é freqüentemente classificado por sua dimensão e extensão. Alguns planos são bem amplos, e visam atingir os objetivos de amplitude organizacional em longo prazo e com um maior impacto num período de cinco ou mais anos. Planejamento estratégico pode ser definido como um processo que determina os objetivos básicos da organização, posteriormente adotando cursos de ação que os realizem. Este processo inclui, naturalmente, a alocação de recursos necessários. A palavra estratégica é derivada do grego, e significa 'a arte do general'. O planejamento estratégico tem um impacto vital no destino da organização porque fornece orientações em longo prazo para as pessoas que decidem sobre os destinos da empresa.

O planejamento tático visa à implementação das atividades especificadas no plano estratégico. Planos táticos em geral são mais voltados para o curto prazo do que os planos estratégicos, tendo em vista as atividades atuais e futuras que devem ser completadas para implementar as estratégias globais.

O planejamento nos diversos níveis organizacionais é uma atribuição importante dos administradores em todos os níveis, que sempre empregam parte de seu tempo a esta atividade. A proporção do tempo empregado é variável, assim como o tipo de planejamento. A alta administração - presidente, diretores e vice-presidentes funcionais, como os de marketing - dedica mais tempo à atividade de planejamento e análise competitiva do negócio (pelo menos deveriam dedicar!) do que os administradores de nível intermediário e de supervisão.

É provável que a alta administração dedique mais tempo ao planejamento estratégico de longo prazo do que os administradores intermediários (como o diretor de propaganda, os gerentes regionais de vendas ou o gerente de pesquisa de marketing), que tendem a se concentrar no planejamento operacional, criando e implementando planos táticos restritos aos seus respectivos departamentos. Os supervisores estão provavelmente mais envolvidos com o desenvolvimento de programas específicos que possibilitem atingir os objetivos nas áreas sob sua responsabilidade.

Suas Anotações



Parte II – Quem Sou? Como estou me Posicionando?

Qualquer abordagem que se venha a fazer em relação ao Planejamento Estratégico para efeito de definição de posicionamento atual e futuro é necessária uma definição clara (tanto para o Cliente Interno quanto para os outros tipos de clientes) da missão da empresa e seu posicionamento, até por uma simples questão de manter uma mensagem institucional.

Para efeito de ilustração criamos uma empresa fictícia - EmpresaX - que atua fornecendo produtos e serviços para a área bancaria/financeira, no ambiente de mercado criado para anos 2001/2002 que foram anos de transição muito grande para fornecedores de TI voltados ao atendimento do segmento financeiro, onde destacamos os principais pontos, a título de exemplo, como vai a seguir:

Caracterização do negócio

O negócio

Os bancos e empresas em atividade no país são regulados pelo Banco Central do Brasil (chamado aqui de BACEN) e por outros órgãos, como Receita Federal, CVM etc, respectivamente. Essas instituições são obrigadas a informar periodicamente (diária, mensal, trimestral, semestral e anualmente) diversas posições de operações com clientes, fornecedores, bancos e com o mercado em geral. Algumas informações são consolidadas, ou seja, são formadas por dados oriundos de diversos departamentos e tipos de operações diferentes, sendo então trabalhados para ser finalmente enviados ao órgão controlador.

Eles precisam de sistemas de computadores (chamados aqui de software aplicativos) que permitam o registro, acompanhamento, valorização e contabilização de todas as operações e eventos físicos e financeiros realizados em suas mesas de operação e áreas de vendas (chamadas aqui de front - office) ou no ambiente de atendimento, como agências, caixas eletrônicos, lojas, e-business, bem como no ambiente de retaguarda (chamado aqui de back-office) operacional.

Quanto melhores forem os softwares aplicativos implantados, sob o ponto de vista de recursos tecnológicos, interface com o usuário, rapidez no processamento de informações e confiabilidade nos resultados, melhor será o controle. Sendo que seus custos operacionais tenderão a diminuir, na medida em que as diversas funções sejam automatizadas, conferindo precisão e rapidez a processos antes realizados de forma manual ou através de sistemas arcaicos.

Além das características citadas no parágrafo anterior, os softwares aplicativos devem ser integrados entre si, permitindo a eliminação de retrabalhos e controles intermediários, propiciando ainda mais redução de custos operacionais e facilitando a geração dos dados consolidados.

Suas Anotações



Para se implantar software aplicativos, quaisquer que sejam eles, é necessário agregar mão-de-obra capacitada e revisar processos operacionais e aspectos negociais que tangem aos sistemas.

Essas revisões em processos operacionais e negociais muitas vezes tomam dimensões corporativas, ou seja, abrangem todas as áreas de um banco ou empresa e podem estar dissociadas de projetos de implantação de sistemas.

A EmpresaX atua no desenvolvimento, implantação, integração e manutenção de software aplicativo de back-office e front-office, em baixa plataforma (ambiente Intel e MS-Windows), além de prestar serviços de consultoria em processos, negócios, alocação de recursos e fábrica de software.

A empresa

Com 10 anos de atuação no mercado brasileiro e sete anos de atuação no mercado internacional, a EmpresaX obteve no ano de 2000 um faturamento de R\$ 18 milhões e no ano de 2001 um faturamento de R\$ 21 milhões, observando sempre um crescimento anual de no mínimo 15%.

A empresa tem como experiência mais de um milhão de horas investidas em desenvolvimento de sistemas, 400.000 horas de suporte a clientes e um número médio de 3.500 usuários em um total de 350 instalações.

Hoje, a empresa conta com uma gama bastante extensa de sistemas complementada por produtos de empresas parceiras comerciais e técnicas. Esses sistemas atendem às áreas de front-office (mesas de operação), back-office (retaguarda operacional), contabilidade, áreas de gestão de riscos e estratégicas. Além dos sistemas, a empresa presta serviços de consultorias de diagnóstico em processos, gestão organizacional e negócios (mercados/resultados), bem como oferece alocação de talentos e participa de projetos de privatização, realizando análises técnicas e negociais.

A empresa desenvolveu nos seus 10 anos de atividade, uma série de sistemas, entre eles: folha de pagamento, contas a pagar e receber, controle de estoques, contabilidade e faturamento, gestão de fluxo de caixa, credit score, operações de crédito, controle de risco de crédito e limites operacionais, câmbio e operações de comércio exterior, gestão de off-shore, cockpit para o SPB, gestão de compras e estoques, leasing, credito direto ao consumidor e outros. Todos voltados ao mercado empresarial e financeiro, tendo conquistado mais de 350 clientes com essa suite de produtos.

Capacitação da empresa

A empresa encontra-se em um bom momento, com bons contratos em carteira, bom potencial de alavancagem de negócios e crescimento sustentado. Além disso, há uma boa renovação de portfólio e atualização tecnológica compatível com as necessidades do mercado atual.

Com relação ao controle sobre projetos, pendências e prazos de implementação, a empresa desenvolveu e implementou uma ferramenta para o controle de todas as suas atividades, cujos indicadores são utilizados para o gerenciamento de todas as atividades.

O nome EmpresaX já é reconhecido no setor pela sua competência em prover soluções de alta confiabilidade e continuidade do produto. A adaptabilidade e flexibilidade dos produtos são outras características da empresa além da agilidade em mobilizar mão-de-obra especializada de acordo com a demanda do mercado.

Suas Anotações



A empresa tem se dedicado à cultura de integrador de sistemas desde 1996, como um fator de diferenciação no setor de soluções bancárias e possui mais de um parceiro desenvolvido e integrado em 80% dos clientes considerados corporativos.

A EmpresaX possui 40% de Acordos de Níveis de Serviço implantados em clientes, o que não se verifica com facilidade em empresas do mesmo setor, sendo considerada pioneira na implantação desse relacionamento com seus clientes.

Para finalizar, há estabilidade na estrutura societária e as finanças estão equilibradas. A empresa conta com seis sócios em parcelas iguais na composição do capital e que investem na empresa boa parte dos lucros obtidos, garantindo assim a renovação do parque tecnológico, a melhoria dos produtos e a criação de novos negócios.

Os principais sócios da EmpresaX são:

Sócio Primeiro – Formado em Processamento de Dados pela UNICAMP, pós-graduação em Administração de Empresas na Fundação Getúlio Vargas, além de vários cursos de especialização no Brasil e no Exterior, atua na área desde 1969, tendo passado pelo Banco A e Banco B antes de fundar a EmpresaX.

Sócio Segundo – Formado em Informática pela USP, atua na área desde 1971, tendo passado pela XYZ Informática antes de fundar a EmpresaX.

Pontos fortes

Possui consciência da importância quanto ao gerenciamento de processos de desenvolvimento e homologação de sistemas, através da implementação de uma série de procedimentos, ferramentas e indicadores que garantem a excelência de seus produtos.

Faz investimentos acertados.

Possui alianças estratégicas. Desenvolve mais de um parceiro para cada produto de forma a oferecer várias opções a cada cliente e todas as empresas estão efetivamente integradas sob o ponto de vista tecnológico.

Possui estratégia de capacitação, através do Centro de Capacitação da EmpresaX (CCM), o qual oferece treinamentos a todos os profissionais da empresa e ao mercado.

A estrutura organizacional, com poucos níveis hierárquicos, aumentou significativamente a fluência das informações e decisões.

Atrai talentos através da marca e o risco de evasão de talentos foi minimizado, devido à forte atuação do RH, com programas de remuneração variáveis e incentivos.

Preocupa-se constantemente em renovar e testar os aspectos de segurança física e lógica.

Através das ferramentas de controle, a gestão de portfólio e de clientes é eficiente e eficaz.

Suas Anotações



Estrutura organizacional:

A atual estrutura organizacional foi inspirada nos modelos de Kaplan-Norton (http://www.valuebasedmanagement.net/books_kaplan_strategy.htm) e é composta de apenas três níveis hierárquicos: o Nível I composto pela Presidência e Planejamento Estratégico, o Nível II pelos Gestores e o Nível III, pelo Staff. O quadro é formado por 150 pessoas, considerando 8 no apoio e controle, 8 pessoas na área comercial, marketing e novos negócios, 10 gestores de área, cerca de 35 analistas de negócios voltados ao suporte e 30 analistas de negócio voltados ao desenvolvimento de produtos, finalizando com cerca de 60 profissionais na área de programação e homologação.

A grande maioria desse contingente (90%) tem cursos superiores completos e muitos (30%) buscaram pós-graduação e especialização nas áreas de atuação, conta hoje com 15 MCPs.

A matriz da empresa está localizada em São Paulo, na Avenida Paulista, tendo duas filiais também em São Paulo, uma no Rio de Janeiro-RJ e uma em Belo Horizonte-MG. Através dessa rede permite-se a aplicação de contingência, se necessário, pois os escritórios estão todos interligados por redes lógicas com backups replicação e, alguns dos nossos clientes têm os códigos-fontes dos programas atualizados dos sistemas em cofres próprios ou terceirizados.

Além dessas unidades, a empresa também conta com algumas fábricas de software e parceiros. A vantagem da estrutura parcialmente terceirizada é a rápida absorção de demandas, além da eliminação do custo fixo.

Visão

Missão

Propiciar a melhor solução em integração de sistemas.

Valores

Compromisso com os clientes – Colocar sempre as necessidades dos clientes em primeiro lugar, atendendo-os rapidamente com a informação correta.

Credibilidade e transparência – garantir a credibilidade junto a seus vários públicos, desenvolvendo relacionamentos caracterizados pela transparência, simplicidade, colaboração e clareza.

Iniciativa – ser competitivo e explorar novas oportunidades antecipando-se aos problemas, propondo soluções.

Excelência – buscar e propiciar o contínuo desenvolvimento na perspectiva de conduzir os trabalhos com maturidade técnica e emocional.

Pensamento inovador – pensar sempre à frente, de forma estratégica e inovadora.

Integridade – agir com imparcialidade, equidade, justiça, lealdade e honestidade, mantendo em confidencialidade todas as informações sigilosas dos clientes.

Suas Anotações



Respeito aos funcionários – tratar todos os funcionários e suas idéias com respeito e dignidade, além de dar-lhes autonomia reconhecendo a iniciativa e a realização.

Objetivos

Ser a maior empresa provedora de soluções para front-office e back-office para o mercado financeiro nacional.

Ser líder em integração de sistemas de informações no mercado nacional.

Ter a marca EmpresaX reconhecida como sinônimo de excelência em qualidade e serviços para o mercado onde atua.

Fatores-chave de sucesso

Continuidade da empresa e do produto:

Considerando que a indústria de desenvolvimento de software não requer grandes investimentos para fazer um produto (baixa barreira de entrada), a todo o momento surgem novos concorrentes, porém poucos deles reúnem competência e vocação para continuar no mercado; portanto, os clientes buscam antes de tudo, uma empresa que transmita solidez e continuidade. Além disso, os clientes têm a necessidade de firmar contratos de médio e longo prazo porque o custo de mudança do produto é alto (treinamento, integração, revisão de processos e investimento em infra-estrutura).

Como indicadores desse fator-chave de sucesso, pode-se considerar o número de clientes da empresa, atrelado à sua evolução. O custo de mudança para as empresas atuantes no mercado é alto, portanto aquelas que possuem acima de 60 clientes podem ser consideradas sólidas. Esse índice indica aprovação e sucesso do produto.

Confiabilidade:

A empresa deve transmitir credibilidade, ética e excelência nos seus produtos e serviços.

Baseada em nossa Missão e nossa Visão em longo prazo, a empresa deve manter controle sobre seus projetos, back-log (pendências) e prazos de implementação, bem como deve divulgá-los aos seus clientes, através de ferramentas de fácil acesso. O cumprimento de todos os prazos, muitas vezes por força legal, e a qualidade das entregas também são indicadores de confiabilidade: o número de SAs (Solicitações de Atendimento, no produto de controle de pendências) ESSENCIAIS resolvidas no prazo deve ser de 100%.

Adaptabilidade e flexibilidade dos produtos:

A solução oferecida sempre deve possuir capacidade de adaptar-se ao ambiente de processos e regras de negócios do cliente, sem que isso gere alterações significativas na engenharia de produto, permitindo assim uma aderência às necessidades de cada cliente. Essas alterações devem ser de fácil implementação e de baixo custo.

A obtenção de pelo menos 30% de market share e manutenção desse patamar mostra que a empresa é líder de mercado e tem meios de adaptar seu produto às necessidades do cliente.

Suas Anotações



Disponibilidade dos produtos:

A empresa mantém padrões de qualidade que ofereçam aos clientes um atendimento rápido e eficaz, bem como correção de eventuais erros no produto, garantindo assim maior disponibilidade de utilização para o usuário.

A possibilidade de utilizar o produto sem erros ou impedimentos durante certo período do ano indica que o produto está disponível e liberado para uso.

Como indicador pode se ter o tempo de utilização real (horas de utilização sem problemas x dias úteis no ano) dividido pelo tempo possível (dias úteis no ano x horas de trabalho totais).

Capacidade de prever as tendências de plataforma tecnológica:

As soluções devem ser desenvolvidas utilizando-se plataformas tecnológicas que sejam padrão de mercado e possam oferecer baixo custo de aquisição, treinamento, suporte e mão-de-obra especializada disponível. Além disso, a plataforma tecnológica deve estar constantemente atualizada, porém garantindo a sua estabilidade através de monitoramento constante das tendências do mercado.

Estima-se que a plataforma tecnológica muda a cada cinco anos. Após dois anos da mudança, se 80% dos clientes da empresa estiverem utilizando a plataforma atualizada, significa o sucesso da escolha prevista. Esse índice baseia-se na manutenção dos atuais clientes, acompanhando a evolução da plataforma adotada pela EmpresaX.

Neste quesito a EmpresaX está up-to-date com a plena utilização da plataforma Windows DNA e .NET, sendo Microsoft Partner Solution e utilizando também ferramental Microsoft para controles internos como Office, Exchange, tendo inclusive acesso a um laboratório em Redmond, onde está validando em conjunto com a Microsoft as performances do Biztalk, HIS e MSMQ.

A EmpresaX está estabelecendo relações de parceria comercial e operacional com várias empresas de Data Center, pois os dirigentes, basenno-se nas análises de tendência, acreditam no potencial do mercado de outsourcing no Brasil, impulsionado pelo novo SPB e a necessidade de transações financeiras eletrônicas.

Cultura de SLA (Acordo de Níveis de Serviços):

Esses acordos ainda não são tão comuns no Brasil, sendo poucas as empresas que o praticam ou o exigem. O acordo deveria reger todas as regras de relacionamento entre empresas prestadoras de serviço e seus contratantes, contendo especificações das obrigações e direito de cada parte, como por exemplo: abrir chamados; quem pode abrir; horários; prazos esperados; como obter retorno; graus de severidade; apontamentos das fases de diagnóstico; log-book de todo o processo etc.

A empresa que tiver 30% de acordos implantados terá um grande diferencial sobre o mercado. A EmpresaX tem cerca de 40% de acordos implantados.

Suas Anotações



Cenário setorial

O Banco Central do Brasil está realizando a reestruturação do Sistema de Pagamentos Brasileiro (chamado aqui de SPB). Essa reestruturação provocará mudanças na forma de liquidação financeira e na dinâmica de todas as operações financeiras no país. Isso se traduz em grandes alterações culturais, em processos operacionais e em tecnologia, objetivando a otimização dos recursos do banco em cada minuto do dia, pois um dos principais impactos é a necessidade de se efetivar a liquidação financeira das operações e controlar o saldo da conta de reservas bancárias em tempo real.

A legislação brasileira tende a ficar mais flexível e mais próxima dos procedimentos mundiais. Com isso, os concorrentes da área de soluções do setor podem passar a se interessar pelo mercado nacional, oferecendo produtos e serviços globais através de pequenas modificações nos seus produtos, de forma a atender às particularidades do nosso sistema. A barreira que permite a EmpresaX se consolidar no mercado nacional pode diminuir significativamente. Esse cenário demonstra a importância da empresa em formar alianças estratégicas principalmente com grupos estrangeiros para manter e ganhar clientes.

Com relação à tecnologia, a tendência é a consolidação da baixa plataforma (ambiente Intel e Windows) como sendo a plataforma corporativa dos bancos. Isso significa que estarão sendo usados produtos de arquitetura aberta, ou seja, produtos não proprietários e padronizados. Essa tendência está em linha com a busca por redução de custos operacionais por parte dos bancos através da utilização de tecnologias padrão. Atualmente, a EmpresaX possui uma parceria com a Microsoft, porém um monitoramento das mudanças do mercado se faz necessário para direcionar a empresa no desenvolvimento e atualização de seus produtos. A escolha acertada da plataforma tecnológica se torna vital para que a empresa possua a melhor solução em termos de custo e performance, e também de disponibilidade do produto no momento certo.

Oportunidades

A reestruturação do SPB criará grandes oportunidades de atuação das empresas do setor, as quais devem desenvolver uma solução composta por um conjunto de sistemas, metodologias e serviços com o objetivo de realizar as transformações dos dados que darão as condições necessárias para suportar essas mudanças.

No âmbito econômico, juros controlados se traduzirão em melhores planejamentos e maiores projetos de crescimento em toda a economia, fomentada pelos financiamentos dos bancos, gerando mais negócios para o setor e para os prestadores de serviço.

As empresas que possuem know-how sobre o sistema financeiro nacional, com produtos consagrados no mercado bancário, poderão atrair investimentos externos através de associações ou parcerias com empresas que permitam a expansão em outros mercados.

A consolidação da baixa plataforma como sendo a plataforma corporativa dos bancos, propiciará às empresas que possuem seu produto dentro dessa tecnologia maior facilidade de penetração no mercado.

Com o aumento da mão-de-obra especializada, haverá maiores possibilidades de contratação de profissionais qualificados e especialistas, aumentando o “poder de fogo” das empresas que estiverem com os melhores profissionais do mercado.

Suas Anotações



O mercado

A empresa tem como mercado principal os bancos em operação no Brasil, ou seja, cerca de 150 instituições. Considerando que há diversos portes de instituições e grandes distâncias geográficas, nem todos têm sido trabalhados comercialmente, restringindo a atuação principal a cerca de 80 a 90 bancos, sendo que atualmente 70 são clientes penetrados. São bancos de todo porte, como Itaú, ABN-Amro, BBV, Safra, ING, Morgan Stanley, Merrill Lynch, Deutsche Bank, BNP Paribas, Sumitomo Mitsui, HSBC-Republic, Rabobank, Sogeral etc.

O mercado financeiro brasileiro tem características bastante peculiares em relação a outros países por sofrer grandes e constantes mudanças em legislação e controles, exigindo que as empresas que atuam nesse mercado desenvolvam uma grande expertise no acompanhamento e na implementação dessas normas e alterações, seguindo sempre as regras e prazos impostos pelos órgãos controladores.

Uma dessas alterações de grande impacto é o novo SPB, projeto de missão crítica que a EmpresaX está conduzindo em 19 bancos e que traz consigo uma gama enorme de sub-projetos como mensageria (XML e CNAB), contingência, segurança lógica, telecomunicações, revisão de processos operacionais e negociais etc.

Além desses bancos, executamos projetos em diversas empresas, como privatização da DATAMEC Sistemas, seleção de ERP em grande Cia. De Varejo (nome em sigilo) – em curso, automação de Vendas e Faturamento na XXX Saint Germain, automação de Crédito na Malcatel Telecomunicações, Credit Score na SXOtec-Philcomec e muitos outros.

Temos hoje como diferenciais de posicionamento da empresa no mercado:

25% dos ativos totais do mercado passam pelo nosso sistema de SPB.

40% do volume financeiro das operações de câmbio fechadas no país (sem BB) são controladas pelo nosso sistema de câmbio

Tudo isso é fruto da aplicação e constante aprimoramento de metodologias de desenvolvimento e implantação de sistemas, sempre otimizando o tempo de obtenção de retorno para o investimento do cliente.

Variáveis ambientais críticas

Variáveis ambientais críticas externas

Legislação Nacional:

Atualmente, a legislação nacional possui características peculiares, as quais obrigam que os bancos e empresas estrangeiras adotem uma solução adaptada ao Brasil ou uma solução local. No caso de soluções adaptadas, faz-se necessária a presença local de analistas de negócios que compreendam e se mantenham atualizados quanto à legislação em vigor.

Suas Anotações



Variáveis ambientais críticas internas

Gerenciamento de processos de desenvolvimento e homologação dos sistemas:

Não basta apenas a empresa possuir um processo de desenvolvimento e testes dos sistemas. É necessário que esse processo seja eficiente e eficaz, pois sem um gerenciamento a continuidade da empresa ficará comprometida, a capacidade de prever as tendências de plataforma tecnológica ficará prejudicada. O produto apresentará problemas com relação à adaptabilidade e flexibilidade, o prazo de entrega do produto não será cumprido, e será difícil a realocação de mão-de-obra em casos de aumento ou diminuição de demanda. Além disso, o nível e a qualidade do serviço a que a EmpresaX se propuser a atender aos seus clientes ficará abaixo do esperado.

A empresa está bem nesse item, pois desenvolveu e implementou uma ferramenta, chamada Spot-Linker, para controle de todas as atividades da empresa. Além disso, implementou o desenvolvimento em regime de fábrica de software, criou área especializada em homologação e desenvolveu indicadores e metas para todas as atividades críticas.

Capacidade para atrair e manter talentos:

Os talentos da EmpresaX devem ser valorizados, pois possuem alto grau de especialização e, pelo fato de estarem sempre em contato com os clientes através dos serviços de consultoria, impactam na continuidade dos produtos e da empresa, bem como na sua confiabilidade. Os colaboradores devem estar comprometidos com a cultura e os valores da empresa e com a manutenção do relacionamento com o cliente.

Para ter sucesso nesse item a empresa tem uma política de remuneração compatível com o mercado, oferecendo benefícios e participação nos resultados a todos os talentos.

Alianças estratégicas:

As empresas e bancos estão em permanente busca por redução de custos operacionais e uma das formas de obtenção dessa redução é através da automação de tarefas e da utilização de sistemas integrados. Como os desenvolvimentos de uma ampla gama de portfólios totais de sistemas são muito arriscados, as empresas devem trabalhar para integrar seus produtos, ofertando soluções mais completas. Portanto, alianças estratégicas são importantes para que a empresa seja fortalecida, aumentando a sua competitividade, garantindo a adaptabilidade, flexibilidade e disponibilidade do produto e mobilizando pessoas para atender às variações da demanda.

A EmpresaX vem desenvolvendo alianças estratégicas desde 1998, quando conquistou seus primeiros projetos corporativos. No início, tentava ter um único parceiro para cada produto, porém quando havia pouca aderência à necessidade do cliente, o negócio não se concretizava. Depois, passou a desenvolver mais de um parceiro para cada produto, de forma a oferecer várias opções a cada cliente.

Suas Anotações



Treinamento e formação:

Manter os técnicos atualizados e disseminar os conhecimentos captados em cursos caros é um desafio para todas as empresas que lidam com tecnologia.

A EmpresaX desenvolveu uma estratégia denominada Centro de Capacitação EmpresaX (CCM) que visa oferecer treinamentos a todos os profissionais da empresa e ao mercado, não apenas em termos de tecnologia, mas também em aspectos ligados aos negócios e aos processos.

Além disso, a EmpresaX implantou um software de gestão do conhecimento, identificando rapidamente na estrutura os profissionais mais adequados a cada projeto, assim como privilegiando a formação de novos conhecimentos, direcionados às necessidades da empresa.

Inteligência de Marketing

Monitoramento da Concorrência

A EmpresaX monitora permanentemente a concorrência, nos aspectos de:

- produtos novos e em desenvolvimento
- vendas e perdas
- valores praticados
- gap analysis funcional
- posicionamento de Marketing
- atuação nos segmentos de interesse
- movimentação de profissionais

Esse monitoramento é realizado por ações das áreas de marketing (pesquisas de mercado, clipping e buscas nos sites), vendas (processos ganhos e perdidos), produtos (análise funcional através de comparações de questionários de avaliação) e RH (movimentação de profissionais) com o intuito de antecipar-se às ações da concorrência.

Além disso, os consultores da EmpresaX que realizam trabalhos na área empresarial, sobretudo na seleção e implantação de ERPs, aplicam questionários que definem exatamente a abrangência e características de cada produto e empresa (nacionais e internacionais), seus pontos fortes e fracos e as formas de comercialização e precificação.

Comunicação

A EmpresaX edita semanalmente uma newsletter, a qual é distribuída para mais de 5.000 contatos. O site da empresa é atualizado diariamente e procura caracterizar-se como um portal de acesso, pois também é a porta de entrada para a ferramenta de acompanhamento de pendências e solicitações para a EmpresaX, o Spot-Link WEB.

O trabalho constante da assessoria de imprensa rotulou a EmpresaX como fonte para alguns jornalistas conceituados e coloca diariamente a marca EmpresaX na mídia.

Suas Anotações



O exemplo acima mostra um “modelo acabado” que pode servir como sugestão de posicionamento, todavia é interessante notar que cada empresa deve buscar um modelo único que por si só a diferencie, sendo o seu **próprio diferencial competitivo**, todavia a TI não é um fim em si mesma e existe na medida em que ajuda, com seu produto ou serviço, o seu “cliente final” a criar e manter um diferencial competitivo. Na análise/descrição acima não existe nenhuma citação, em termos de métricas e casos reais em que a EmpresaX tenha disponibilizado um produto ou implementado uma solução que efetivamente tenha permitido o(s) seu(s) clientes a obterem a referida diferenciação ou ganho de competitividade. Conforme entrevista (www.itweb.com.br/noticias/artigo.asp?id=52524) dada por Don Tapscott (<http://www.dontapscott.com/>), a qual transcrevemos a seguir:

TI e negócios, o casamento que dá certo

20/08/2004

Don Tapscott, palestrante do IT Business Forum, apresenta a era da transparência, tema de seu mais recente best seller

Em um mercado altamente competitivo e em constante evolução, Don Tapscott, um dos keynotes do IT Business Forum – evento realizado pela IT Mídia que acontece de 18 a 22 de agosto, reunindo os mais importantes executivos das maiores empresas do País –, ganhou status de guru. Após nada menos que 25 anos estudando a relação entre tecnologia da informação e negócios, Tapscott domina o assunto como poucos. Em entrevista exclusiva à INFORMATIONWEEK Brasil, defende a posição da TI como viabilizadora da transparência nas organizações e criadora de uma vantagem competitiva real, além de contar exemplos práticos – e inspiradores.

INFORMATIONWEEK Brasil – Depois de muito estudar a relação entre TI e estratégia de negócios, quais foram as maiores mudanças que você vivenciou? E como essas mudanças afetam as empresas atualmente?

Don Tapscott – Houve muitas evoluções de extrema importância. Algumas das mais interessantes, na minha opinião, são as seguintes:

- *A TI capacitou as redes de negócios, oferecendo alternativas efetivas à corporação independente e integrada verticalmente. A Ford do século XX é um bom exemplo. Em um dado momento, a empresa possuía barcos a vapor, usinas, florestas e virtualmente todos os itens críticos à produção automobilística. Henry Ford deve ter concluído que o bom capitalismo exigia proteção das flutuações de mercado. Esse modelo não é a realidade de hoje, graças às novas tecnologias de comunicação e informações centradas na internet. A rede é uma rica infra-estrutura de informação e comunicação publicamente disponível, que cresce em funcionalidade e banda. Muitas empresas da era industrial atualmente prosperam ao transformar as arquiteturas de seus principais negócios por meio da rede. Focam em suas competências, em que podem ter uma posição singular de liderança, e em parceiros, para suprir necessidades.*

Suas Anotações



- A transparência como chave geradora de negócios. A tecnologia é o que permite que as empresas se comuniquem abertamente com todos os stakeholders, em um patamar que seria impensável há dez anos. A comunicação entre executivos e trabalhadores – e principalmente entre a empresa e seus fornecedores, acionistas e clientes – mudou de um sistema paternalista e imponente para uma conversa vibrante.
- Os dispositivos de acesso estão mudando: o PC é cada vez mais ofuscado por milhões de aplicativos de informação. Há uma grande quantidade de aplicativos de hardware especializados surgindo, como PDAs e handhelds. E o mais importante: ultimamente, inúmeras categorias de produtos – de televisões digitais, automóveis, extintores de incêndio a xícaras de café – se tornarão aplicativos, fazendo parte do futuro hardware de TI.

IWB – Assim como o polêmico artigo publicado por Nicholas Carr na Harvard Business Review, você acredita que a tecnologia da informação não importa? Por quê?

Tapscott – Embora acredite que Nicholas Carr fez um esforço considerável iniciando um debate inteligente nesse assunto, acho que seu argumento é extremamente falho. Em certo sentido, TI nunca foi importante, uma vez que não se cria valor além dos novos processos de negócios que essa área proporciona. Mas quando se avalia a importância dos novos processos de negócios, TI importa mais que nunca em relação à criação da vantagem competitiva. E, acredite: não estamos no fim dessa revolução, estamos apenas começando.

Investigue as verdadeiras histórias de sucesso da tecnologia das últimas duas décadas – Sabre, FedEx, Wal-Mart. São empresas que utilizaram tecnologia para aprimorar radicalmente seus modelos de negócios. Carr afirma que é difícil imaginar algo mais comoditizado do que um byte, segundo ele perfeito e infinitamente reproduzível. No entanto, um byte é infinitamente diversificado – pode ser parte de um e-mail de seu neto descrevendo o seu primeiro gol ou uma assinatura digital em um contrato de um milhão de dólares.

IWB – Qual a importância e o papel de TI na realidade dos negócios atuais?

Tapscott – Em linhas gerais, TI pode levar a mudanças profundas nos negócios, não somente em seus processos, mas também na própria estrutura da corporação. As cinco vantagens-chave para o novo plano de negócios são as seguintes:

- Produtos e serviços que atendam com maior precisão às necessidades dos clientes;
- Alcançar vantagem competitiva por operar em tempo real ao executar um modelo de dados mais detalhado (localizando, por exemplo, onde estão um caminhão e a caixa de cereal que está sendo transportada);
- Relações mais fortes e próximas com os clientes através de TI;
- Lucrar com a adoção de serviços de TI nos produtos, e
- Controle de custo estratégico. Por uma combinação de terceirização e melhoria do processo de negócios – tudo provido pela TI – a IBM economizou três bilhões de dólares em um ano.

Suas Anotações



IWB – O que é exatamente a era da transparência?

*Tapscott – A era da transparência exige, pela primeira vez, que os negócios sejam claramente visíveis para os acionistas, clientes, empregados, parceiros e a sociedade. Dados financeiros, reclamações de funcionários, memorandos internos, desastres ambientais, falhas dos produtos, protestos internacionais, escândalos e políticas, boas e más notícias; tudo pode ser visto por qualquer um que saiba onde procurar. A transparência está revolucionando nossa economia, as indústrias e forçando as empresas a repensar seus valores fundamentais. Como discuto em meu livro *The Naked Corporation* (co-escrito por David Ticoll), a transparência está em alta, não apenas por motivos legais ou puramente éticos, mas cada vez mais porque faz sentido econômico.*

As companhias francas descobriram que podem competir e lucrar mais. Eu insisto que se você ficará nu, então será melhor estar apresentável. Sua empresa vai precisar dos melhores produtos e serviços, de preços mais baixos, das melhores relações e precisará ser íntegra, porque as pessoas querem descobrir como ela realmente é.

IWB – Como a transparência pode ajudar as empresas? E como a TI pode fazer parte disso? Qual é o papel do CIO nesse processo?

Tapscott – A transparência ajuda as empresas ao construir fidelidade e capacitar maiores parcerias e comunidades mais ricas. A Shell Oil, por exemplo, aposta na transparência para reparar sua reputação. Antes alvo de protestos de direitos humanos, a empresa se tornou a líder industrial do meio ambiente. Já a Procter & Gamble recebe resultados de vendas em tempo real de todas as lojas da rede Wal-Mart, de tal maneira que possa repor seus produtos conforme a necessidade. O Wal-Mart permite que a P&G tenha acesso às informações por confiar que as mesmas não vazarão.

A era da transparência, de muitas formas, foi conduzida pela tecnologia. Toda empresa tem uma página para o acionista, quer eles saibam ou não. Isso vai além de páginas corporativas, disseminando informações para o que chamamos de compromisso com o acionista. Outras mídias – jornais, TV, cinema e rádio – são redes de uma só via, controladas de forma centralizada e facilmente sujeitas à concentração econômica. A internet é o oposto de tudo isso. Pela primeira vez na história, indivíduos e grupos possuem uma ferramenta de comunicação barata e universal que os leva a descobrir o que as corporações estão fazendo.

Em meio a tudo isso, o CIO deve garantir que as redes são seguras, mas não deveria ter atitudes extremamente severas com seus funcionários. Atualmente, os empregados têm informações sem precedentes sobre o que acontece em suas empresas. Os iniciantes podem ter acesso a dados corporativos, por meio da intranet, dos e-mails internos e de outras tecnologias eletrônicas. Em nossa pesquisa descobrimos que a transparência tem o efeito de melhorar a colaboração e o metabolismo de conhecimento de trabalho, que também se correlaciona com lealdade. Dessa forma, a transparência faz muito sentido internamente – é claro, dentro de certo limite.

IWB – O uso inovador de TI pode ser visto como vantagem competitiva? Por quê? Em que situação?

Suas Anotações



Tapscott – O uso inovador de tecnologia está na maioria dos negócios de sucesso de hoje. Em um mundo altamente transparente, as empresas precisam de parcerias efetivas e a habilidade de trazer ao mercado mercadorias e serviços que atendam precisamente às necessidades do mercado. As corporações precisam ser mais rápidas, mais ágeis e ter melhor metabolismo. Atingir tais objetivos não é possível sem uma estratégia efetiva de TI. Alguns peritos, como Nicholas Carr, sugerem que as empresas deveriam deixar seus concorrentes sofrer com novas tecnologias, e então simplesmente os copiar. Eu recomendaria: chegue até onde você pode e deve chegar. Permitir que seus concorrentes dêem o primeiro passo é caminhar para a mediocridade, quando não para o desastre. Você aprenderá que desbancar o pioneiro no mercado é difícil, talvez impossível.

Acredito que as empresas deveriam focar agressivamente em oportunidades para inovações de TI. Saia do lugar comum, apresente a tecnologia ao negócio de forma nova e útil.

Copyright© 2005 IT Web.

A marca IT Web é marca registrada da IT Mídia Ltda.

Todos os direitos reservados.

Como se pode notar, nos últimos tempos houve uma queda de investimentos em TI e cresceu a necessidade de se explicitar cada vez mais os retornos *tangíveis* de qualquer ação que venha a incorporar mais investimentos. Desta maneira, temas como “Business Process Outsourcing” e Governança Corporativa passaram a ser as palavras chave que norteiam os Projetos de TI.

Se houver uma nova onda de crescimento (e parece que vamos ter uma!) fica claro que devemos aplicar o que aprendemos e ter em mente que todo investimento deve levar em consideração o que é realmente estratégico nos negócios, significando que as soluções propostas, seja em nível de tecnologia, seja em nível de processos ou de capacitação das pessoas devem estar estritamente alinhadas com as transformações pelas quais as empresas passam para torná-las mais competitivas e inovadoras.

Cada empresa é um caso específico, mas de maneira geral pode-se considerar que existe uma insatisfação com a qualidade da informação para suporta a alta Direção dos negócios e os níveis gerenciais tem por vezes excesso de informações e por outro lado falta refinamento para uma análise mais voltada para a estratégia. Ferramentas chamadas de “Business Intelligence” devem realmente dar suporte as atividades voltadas para o “core business” e não simplesmente serem um instrumento de consolidação de relatórios estáticos que efetivamente não refletem o dinamismo que a competição acirrada exige.

Outro aspecto importante é que o trabalho, tal qual conhecemos, já rompeu as barreiras do escritório tradicional e está indo além de fronteiras de países e de línguas. Uma solução encontrada aqui no Brasil pode servir para outra pessoa, na mesma situação, que esta do outro lado do mundo, logo ferramentas de colaboração podem aumentar drasticamente a produtividade, automatizando ainda mais os processos, reduzindo custos operacionais e agregando valor a produtos e serviços.

Suas Anotações



Desta maneira podemos estar oferecendo uma solução de software que realmente esteja de acordo com as necessidades específicas de cada negocio em seu “core business”, fugindo de “pratos prontos” que atendem de maneira padronizada uma gama diferenciada de necessidades.

Como já dissemos anteriormente, o futuro da diferenciação competitiva esta no fornecimento de serviços diferenciados e passa também em fortalecimento do *branding* através da construção de marcas fortes, diferenciadas pela excelência dos relacionamentos com a cadeia de negócios e com o cliente final. Deste modo a Gestão de Competências passa a ser uma das bases desta estratégia e o incremento do conhecimento técnico e de mercado e’ fundamental para ampliar a Competência coletiva, tornando cada vez mais o Capital Intelectual um dos principais ativos intangíveis da Organização. As soluções de TI que atendam esta demanda, como ferramentas de Colaboração, e-Learning, Gestão eletrônica de documentos, *engines* que permitam a classificação e recuperação rápida da informação, seja ela estruturada ou não-estruturada passam a ser a “bola-da-vez” para apoio a Gestão do Conhecimento.

Sabemos que são difíceis e perigosas definições simplistas para temas como Gestão do Conhecimento, Capital intelectual, mas também sabemos o quanto e’ importante ter a pessoa certa no momento certo e decisivo, seja para o fechamento do “contrato do ano”, seja para dar a solução que resolva todo um problema de um projeto complicado, pois afinal muitas vezes somente temos consciência das nossas necessidades quando as conseqüências das incapacitações são desastrosas.

SE VOCÊ GOSTOU DESTE TEXTO E QUER O MATERIAL COMPLETO, POR FAVOR, ACESSE O SITE DO GRUPO TREINAR E ENTRE NA OPÇÃO “FALE CONOSCO” SOLICITANDO UMA COPIA, QUE ENVIAREMOS PARA O SEU E-MAIL EM FORMATO PDF.

Suas Anotações

