

ALEXANDRA AVELAR

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DE MARKETING PARA A
OPERAÇÃO VISYWORK PROCESS**

Trabalho final apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Marketing Empresarial, Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Romeu Rössler Telma

CURITIBA

2004

A dependência da sorte representa uma visão muito primitiva de como o mundo funciona e reduz toda atividade a uma questão de destino.

Bruno Bettelheim

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conceder a vida e a liberdade de escolha.

Agradeço aos meus pais, a quem dedico todo o mérito de minha formação como ser humano e como profissional, pois me ensinaram o caminho da ética, do amor, do trabalho, da honestidade e da responsabilidade.

Agradeço aos professores por todo o conhecimento compartilhado, em especial ao meu orientador Professor Doutor Romeu Telma por toda sua ajuda e compreensão. Assim como a Angélica Junglos, secretária do curso e amiga de todas as horas, que sempre esteve disposta a ajudar mesmo que com uma simples palavra de incentivo.

Agradeço aos colegas de classe, principalmente Graziella, Juliana, Cibele, Lucinéia, Roberto, Igor , Thaís, Pedro, Wagner e Eduardo por tornarem esta etapa do aprendizado um período prazeroso e de grandes amizades.

Agradeço imensamente à Visywork, em especial ao meu Diretor Luis Renato Debes, pela confiança e incentivo em mais essa empreitada.

E, finalmente, agradeço a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 OBJETIVO DO TRABALHO	2
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	3
3.1 FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	3
3.2 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	5
3.3 EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA ATRAVÉS DO BALANCED SCORECARD	9
3.3.1 Introdução ao Balanced Scorecard.....	9
3.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	12
3.4.1 Marketing de Serviços.....	13
3.4.2 Marketing de Relacionamento	15
3.5 A ERA DA INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIO	16
4 PROPOSTA	18
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	18
4.1.1 Enunciado do projeto	18
4.1.2 Os Serviços e a Tecnologia	18
4.1.3 O mercado potencial	19
4.1.4 Elementos de diferenciação.....	20
4.1.5 Avaliação de recursos humanos	20
4.1.6 Previsão de vendas	20
4.1.7 Rentabilidade e projeções financeiras	21
4.1.8 Necessidades de financiamento.....	21
4.2 A EMPRESA	21
4.2.1 A missão.....	21
4.2.2 Os objetivos da empresa.....	22

4.2.2.1 Situação planejada desejada	22
4.2.2.2 O foco	22
4.3 PLANO DE OPERAÇÕES	22
4.3.1 Administração	22
4.3.2 Comercial	23
4.3.3 Controle de qualidade	24
4.3.4 Sistemas de gestão.....	24
4.3.5 As parcerias.....	25
4.4 O PLANO DE MARKETING.....	25
4.4.1 Análise de mercado	25
4.4.1.1 O Setor	25
4.4.1.2 Oportunidades e ameaças	25
4.4.1.3 A Clientela	27
4.4.1.4 A concorrência	27
4.4.1.5 Fornecedores	27
4.4.2 Estratégia de Marketing	28
4.4.2.1 Os serviços	28
4.4.2.2 A tecnologia	29
4.4.2.3 Vantagens competitivas	29
4.4.2.4 Preço.....	29
4.4.2.5 Promoção e Publicidade.....	30
4.4.2.6 Serviços ao cliente (de venda e pós-venda)	32
4.4.2.7 Relacionamento com os clientes	32
5 CONCLUSÃO	33
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34
ANEXOS.....	36

1 INTRODUÇÃO

Para onde vai a empresa? O que se tem a oferecer ao mercado? Quais são as necessidades do mercado? Como atendê-las? Qual o melhor caminho a seguir? Esses são os primeiros questionamentos feitos ao se iniciar um novo projeto. Independente do tamanho da empresa, é necessário encontrar essas respostas para ter objetivos claros a serem atingidos.

De acordo com o Sebrae, 71% das empresas fecham antes de completar cinco anos de atividade, e 34% declaram falência antes mesmo de completar um ano. Este fato, em parte, pode ser atribuído ao crescente número de competidores e as adversidades de mercado. Porém, certamente, este número poderia ser diminuído através de estudo e planejamento prévios à abertura de novos negócios.

Independente do tamanho da empresa é necessário estabelecer alguns parâmetros e estratégias. É importante ter um direcionamento para as ações do presente com vistas no futuro. Atualmente, no Brasil, ainda se vêem empresas que movimentam milhões, sem nenhum tipo de planejamento.

Dentre as diversas formas de planejamento, pode-se destacar o Planejamento Estratégico e o Balanced Scorecard como alternativas de gestão para um novo negócio. Estudos comprovam que nas empresas que adotam o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, seus executivos tendem a conduzir seu desempenho de forma mais eficaz, passando a conhecer melhor suas ameaças e oportunidades.

O planejamento estratégico no contexto empresarial pressupõe um intenso conhecimento do organismo da empresa e das influências por ele recebidas das mudanças do ambiente nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, visando mantê-los sempre em condições de competição com a concorrência. O processo do planejamento busca mobilizar as pessoas e as organizações em prol de um futuro mais sólido.

2 OBJETIVO DO TRABALHO

Este trabalho tem como objetivo a elaboração do planejamento estratégico e de marketing da operação Visywork Process dentro da empresa Visywork, que atua no ramo de tecnologia da informação.

Para atingir este objetivo, serão utilizadas técnicas para elaboração de um planejamento estratégico, tendo sua base principal no Balanced Scorecard, além de técnicas para elaboração de um planejamento de marketing. Este estudo estará ancorado principalmente nas definições de marketing de Philip Kotler e Alexandre Las Casas, os estudos sobre planejamento estratégico de Djalma Oliveira e Marcos Cobra e a execução da estratégia baseada no Balanced Scorecard de David P. Norton e Robert S. Kaplan.

Pode-se destacar como principal objetivo deste trabalho, a proposta de um planejamento estratégico e de marketing que visa ressaltar os benefícios do pacote de serviço oferecido pela Visywork Process frente a uma simples aquisição de software. Deixando clara a diferença entre o que é proposto por esta empresa em relação a outras ofertas já presentes no mercado.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 FUNDAMENTOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A partir da década de 70, como resultado das adversidades enfrentadas pela indústria norte-americana – crise da energia, inflação, estagnação econômica e o crescimento da indústria japonesa, os executivos começaram a buscar alternativas à administração baseada em simples projeções para direcionar a produção, vendas e lucros. Neste cenário, quando o ambiente empresarial iniciou um processo contínuo de mudanças, promovido pelo mercado, concorrentes, novas tecnologias e mão-de-obra especializadas, teve início a aplicação da Administração Estratégica. A nova realidade de mercado fez organizações e consultorias como o *Boston Consulting Group* (BCG) se despertarem para a necessidade de um complexo e contínuo processo de transformação.

Focada em prever e ajustar as organizações para superar as constantes mudanças no ambiente empresarial, esta nova forma de administrar vem evoluindo com o passar dos anos. Segundo OLIVEIRA (1987:32), “planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”. Acrescentando a questão relativa às mudanças e adaptações necessárias durante o tempo de vigor do plano, na visão de KOTLER (2003:86), planejamento estratégico pode ser definido como “o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e os crescimentos almejados”.

De forma simplificada pode-se dizer que planejamento estratégico é um processo de gestão que apresenta de maneira integrada, um plano para as futuras decisões da empresa, a partir da formulação da filosofia institucional, seus objetivos e metas, e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implantação na

busca da conquista de uma posição mercadológica vantajosa frente à concorrência. Visando seu estabelecimento no mercado, o crescimento da empresa e o lucro.

Ou ainda, pode-se dizer que planejamento estratégico é a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno, para atingir metas e planos de ação que resultem em vantagem competitiva, com base na análise sistemática de mudanças ambientais previstas para um determinado período.

O produto deste planejamento é um plano orientado pela estratégia que a empresa estabelece frente às diversas alternativas possíveis, sempre buscando minimizar riscos e ampliar as possibilidades do atingimento dos seus objetivos. O que, a longo prazo, representa trabalhar com previsões e incertezas procurando estabelecer uma probabilidade de ocorrência dos fatos, principalmente frente às constantes mudanças do ambiente externo, buscando neutralizar seus impactos e atingir os objetivos estabelecidos.

Em relação à importância da experiência, seja ela dos gestores ou da empresa, URUVICK (1952:26) afirma:

Nada podemos fazer sem a teoria. Ela sempre detonará a prática por uma simples razão. A prática é estática. Ela realiza bem o que conhece. Contudo, ela não tem nenhum princípio com que possa lidar no caso do que não conhece(...) A prática não está adaptada aos rápidos ajustamentos oriundos de mudanças no meio ambiente. A teoria é versátil. Ela adapta-se a mudanças de circunstâncias, descobre novas possibilidades e combinações, perscrutando o futuro.

Porém, é necessário ponderar sobre tal afirmação já que, levando em consideração que qualquer empresa é constituída de pessoas, mesmo com a definição de um plano estratégico a ser seguido, é importante considerar o histórico da empresa bem como a experiência de seus gestores. Mesmo porque, na busca do atingimento dos objetivos traçados, os executivos da empresa precisam ter domínio sobre a prática e a teoria, ou deverão ser assessorados por quem o possua.

Em geral, o planejamento estratégico é elaborado pela alta gerência e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua execução, levando em conta as condições externas e internas à organização. Deve ser considerada a premissa básica que a empresa, como um todo, deve respeitar este planejamento para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

Com a finalidade de evitar que desvios estratégicos surjam num momento em que a empresa está despreparada para enfrentá-lo, os gestores da empresa devem estar em permanente alerta para identificar o estímulo inicial. No atual ritmo de mudanças ambientais, fatores como a obsolescência do produto ou a saturação do mercado devem ser bem observados. Por essa razão, todo planejamento estratégico deve sofrer revisões periódicas de sua estratégia de produto-mercado e outras atividades dentro de um processo contínuo de identificação das ameaças e oportunidades externas.

O planejamento é uma ferramenta eficaz porque evita a improvisação, oferece maiores possibilidades para consecução dos objetivos, permite racionalizar os recursos necessários e dá uma orientação básica, capaz de permitir a avaliação de resultados. (...) Quando se planeja, as possibilidades de sucesso são bem maiores do que quando se faz as coisas por fazer (...).(FORTES,1998:40)

Dentre os diversos fatores externos que motivam a implantação de um planejamento estratégico destacam-se as incertezas do ambiente externo e a complexidade na gestão empresarial. Dentre os benefícios trazidos pela implantação do planejamento estratégico pode-se destacar a facilidade no processo decisório, o incentivo ao comprometimento de todos, a facilidade na comunicação interna, a sinergia do grupo e o desenvolvimento de ações criativas antecipadas.

3.2 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Antes mesmo da introdução do processo de planejamento estratégico dentro de uma empresa, é necessário decidir planejar. Essa decisão deve contar com o comprometimento decorrente da conscientização sobre a importância do planejamento por todos os envolvidos. Firmada esta necessidade, deve-se iniciar a definição dos objetivos do mesmo, deve-se estabelecer os objetivos e metas que a empresa espera do planejamento, pois assim poderá verificar a validade da metodologia apresentada.

Segundo KOTLER (2003:86). “A principal meta do planejamento estratégico é ajudar a empresa a selecionar e organizar seus negócios de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa algum de seus negócios ou algumas de suas linhas de produtos”

TAVARES(1991:71) afirma que o planejamento estratégico tem as seguintes funções principais:

- proporcionar maior interação entre a organização e seu meio ambiente;
- determinar instâncias e dar coerência ao processo decisório;
- definir a “direção”, os objetivos e as linhas de ação mais oportunos e adequados;
- viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais;
- coordenar e otimizar a alocação de recursos;
- estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia, a eficiência e a efetividade da organização.

Seguindo a metodologia criada por KOTLER, pode-se dividir o desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico em 8 etapas.

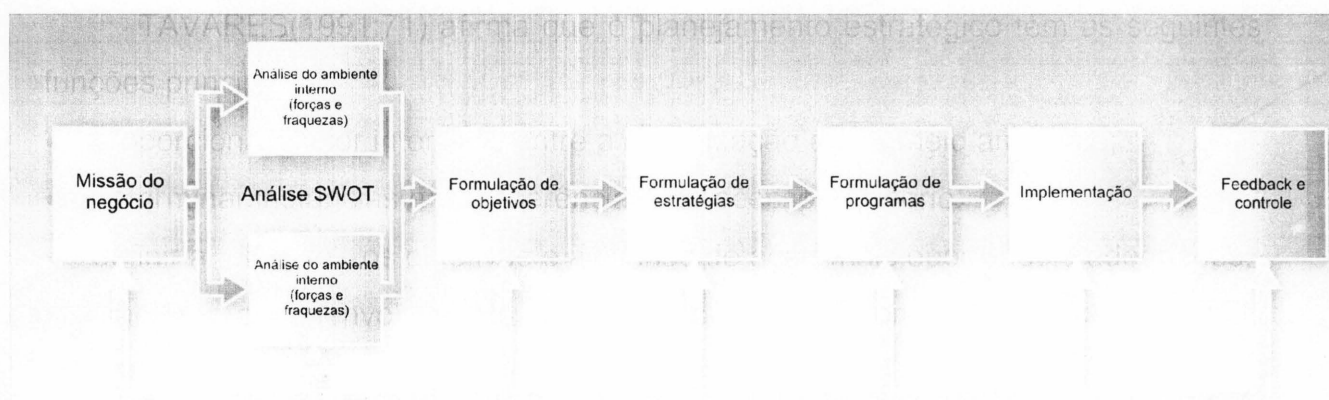


Fig. 1: O processo de planejamento estratégico de negócios(KOTLER,2003:98)

- **A missão do negócio**

Indiferente do tamanho da empresa, para cada unidade de negócio deve haver uma missão específica derivada da missão corporativa.

- **A análise SWOT**

Avaliação global de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO: consiste em monitorar forças macroambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores) que possam influenciar na obtenção de lucros. Esta análise pode ser responsável por identificar oportunidades de marketing da mesma forma que verifica uma ameaça ambiental.

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO: consiste na avaliação de oportunidades atraentes frente às forças internas da empresa. É esta análise que define como está o ambiente interno da organização e propõe mudanças caso julgue necessário.

- **Formulação de objetivos**

Depois de desenvolvida a análise SWOT, é necessário desenvolver metas (objetivos em termos de magnitude e prazo) específicas para o período de planejamento.

- **Formulação estratégica**

Consiste no desenvolvimento de um plano para atingimento das metas traçadas. Neste item caberá a consideração de assumir alianças estratégicas.

- **Formulação de programas**

Para apoiar o plano em busca de atingir as metas traçadas, deve-se desenvolver programas detalhados.

- **Implementação**

Depois de concluída todas as etapas anteriores, deve-se comunicar e seguir o plano estabelecido.

- **Feedback e controle**

À medida que é colocado em prática o planejamento desenvolvido, é necessário acompanhar resultados, monitorar as mudanças do ambiente e se antecipar aos eventos.

Como produto a ser obtido com o desenvolvimento de um planejamento estratégico consistente, seguindo as premissas básicas citadas acima, OLIVEIRA(1987:47) destaca:

- direcionamento de esforços para pontos comuns;
- consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das microestratégias, das micropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades organizacionais que integram a estrutura organizacional; e
- estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permite à empresa trabalhar em cima das “prioridades estabelecidas” e das “exceções justificadas”.

3.3 EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA ATRAVÉS DO BALANCED SCORECARD

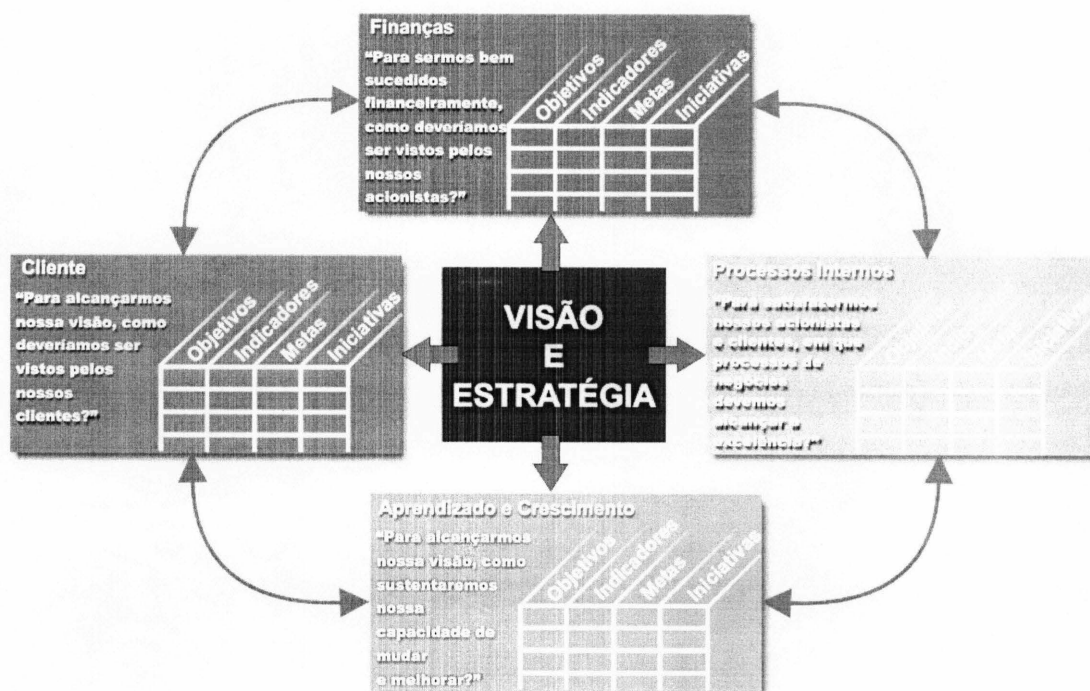
3.3.1 Introdução ao Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard (BSC)* foi originalmente criado pelos professores Robert Kaplan e David Norton em 1992, na Universidade de Harvard, a partir da pesquisa patrocinada pela KPMG, intitulada “*Measuring Performance in the Organization of the future*”. Desde então, esta estratégia vem sendo aplicada com sucesso no mundo inteiro em centenas de organizações do setor privado, público e em organizações não governamentais. Pesquisas recentes indicam que cerca de 50% das empresas da lista *Fortune 1000* estão utilizando o *Balanced Scorecard* nos EUA, e, na Europa, entre 40% e 45%.

O BSC foi escolhido pela renomada revista *Harvard Business Review* como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos. No ano 2001, o Primeiro Comitê Temático do PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade elegeu o *Balanced Scorecard* como uma das ferramentas de gestão para a excelência empresarial.

Os sistemas tradicionais de gestão e controle, ao focarem-se exclusivamente em dados financeiros e contabilísticos, tornaram-se rapidamente obsoletos, não respondendo às novas necessidades de monitorização do negócio. O BSC é uma filosofia prática e inovadora de gestão de performance das empresas e organizações. O objetivo de sua implantação é permitir uma gestão eficaz de performance organizacional, baseando-se na visão e estratégia da empresa e traduzindo-a em indicadores de performance.

O BSC traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O *Balanced Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. (KAPLAN & NORTON, 1997:2)



Fonte: Norton e Kaplan, " O Balanced Scorecard fornece a estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais. (1997:10)

O Balanced Scorecard tem sua forma de apresentação de dados comparada a um painel de controles de um avião. Com ele, os gestores da empresa conseguem visualizar a organização de várias perspectivas de uma só vez. Nesse painel, uma série de informações estratégicas são organizadas num conjunto de indicadores que permitem localizar problemas, definir rumos, prever turbulências e entender para onde vai a empresa. A diferença essencial entre o balanced scorecard e os sistemas de gestão tradicionais é que nele não se mede apenas o que está acontecendo na companhia, mas também aponta tendências para o futuro.

Os objetivos estratégicos de uma empresa são atingidos quando a diretoria é capaz de difundir uma visão comum e induzir ações relevantes para se atingir o sucesso empresarial. O Balanced Scorecard integra os três grupos de ações que conduzem a este fim: estratégicas, operacionais e organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos e ações e garantindo o alinhamento de toda a organização.

A adoção do *Balanced Scorecard*, permite traduzir, claramente, a estratégia e as ações a ela vinculadas, de forma que cada profissional envolvido possa compreender e medir seu papel no desenvolvimento do negócio, facilitando a ligação entre as metas corporativas, das unidades de negócio, das equipes e dos indivíduos. Como resultados, a organização se torna mais ágil e pró-ativa, gerenciando mais eficazmente as transformações ocorridas no ambiente interno e externo.

“O *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento” (KAPLAN & NORTON, 1997:2). A identificação das medidas, nível de detalhamento e alcance do *Balanced Scorecard* dentro da estrutura da empresa decorre da análise dos objetivos traçados e da identificação das suas relações de causa-efeito e do conjunto de hipóteses que os suportam.

Como resultado deste estudo, surgirá não um simples painel de indicadores, mas uma ferramenta que possibilita um processo sistemático para implementar, obter feedback e, quando necessário, promover alterações nas ações estratégicas da empresa.

Num ambiente de transformações, onde a busca contínua e o comprometimento com a excelência é o diferencial entre ser líder ou liderado, o *Balanced Scorecard* traduz-se numa ferramenta única para a gestão das operações, proporcionando informações rápidas e confiáveis, visões e definições precisas, interpretações consistentes e perfeito entendimento e controle das ações empresariais, permitindo assim que os gestores possam saber porque as coisas acontecem de forma direcionar os recursos para as melhores soluções.

3.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

A origem do marketing não é algo bem definido, o que gera controvérsia entre diversos autores. Existem os que acreditam que o marketing se confunde com a existência do mundo e que está é uma ação praticada desde os primórdios da criação da humanidade. Outros acreditam que o marketing surgiu na época do colonialismo americano e forma de troca de mercadorias entre colonos. Porém, foi no início do século XX, que os estudos formais surgiram como área do conhecimento em administração das empresas.

Durante todo este período, muitas vezes o marketing assumiu um papel nocivo sendo mal entendido e mal interpretado. Confundido com publicidade, propaganda ou venda. O marketing é visto por muitos, de forma errônea, como uma área desperdiçadora e intrusa ao espaço de outras áreas. Para minimizar estas incompreensões é importante entender e difundir dentro da empresa a real definição de marketing conforme sua evolução com o passar do tempo.

É sabido que sempre haverá necessidade de algum esforço de vendas, mas o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua. A meta é conhecer tão bem o cliente a ponto que o produto ou serviço se adapte a ele e venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou serviço disponível.

MCKENNA (1991) afirma que marketing não é uma função mas sim uma forma de fazer negócios, que esta deve ser uma atividade difundida e ser parte do trabalho de todos, desde a recepcionista ao CEO da empresa. Ressalta o autor, que a função do marketing é integrar o cliente à elaboração do produto e desenvolver um processo sistemático de interação e um relacionamento de longo prazo.

GRÖNROOS (1998), assim como Mckenna, afirma que o marketing deve orientar todas as pessoas, funções e departamentos da organização e ser aceito e compreendido por todos os membros da organização, passando a ser, antes de tudo, um estado de espírito. O autor ainda finaliza sugerindo o marketing como um conjunto de idéias que devem ser integradas através de toda a organização e supervisionada pela alta gerência.

Para KOTLER(2003:30) “Marketing (administração de) é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Ainda na definição de marketing estratégico, TELMA (2003:4) afirma ser “o processo de análise de oportunidades, escolha de objetivos, desenvolvimento de estratégias, implantação e controle das atividades relacionadas com as transações entre indivíduos e empresas”.

3.4.1 Marketing de Serviços

Depois de muito tempo sendo visto como atividade auxiliar, o setor de serviços já detém a maior participação no PIB dos países desenvolvidos e em muitos dos países em desenvolvimento. Atualmente, o terceiro setor é o que mais emprega mão-de-obra. Os serviços, hoje, no Brasil, representam mais de 55% da economia brasileira, ou seja, mais da metade da produção e dos empregos brasileiros provém de serviços.

O setor de serviços encontra-se de maneira variada. Na área governamental, podem ser citados exemplos como tribunais, agências de financiamento, serviços militares, departamentos de polícia, entre outros. Na área de organizações não governamentais (ONGs), os museus, instituições de caridade, igrejas, universidades, fundações e hospitais. Na área empresarial, as companhias aéreas, bancos, hotéis, seguradoras, escritórios de advocacia, empresas de consultoria administrativa, consultórios médicos entre outros.

Para que seja compreendido o papel do marketing de serviço, faz-se necessário, primeiramente compreender o conceito que rege o terceiro setor.

LAS CASAS (1991:15) define “Serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um empresário, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem”. Ou conforme a definição da Associação Americana de Marketing, “serviços são aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”.

KOTLER (2003:448) define que “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto. “

O crescimento apresentado pelo setor desencadeou a necessidade de desenvolver ainda mais o chamado marketing de serviço. Na definição de BERRY & PARASURAMAN (1992:16)

O marketing de serviço eficaz é um sólido conceito de serviços bem-feitos, um serviço desejado perfeitamente executado”. Os autores ainda destacam que as pessoas se preocupam com o que consideram os 4 pontos principais do marketing – produto, praça, promoção e preço - e “esquecem que, numa empresa de serviços, nenhum deles funciona muito bem se não houver qualidade no serviço.

Na aquisição do serviço, as necessidades dos clientes vêm em primeiro plano. Não é possível inverter a ordem do processo. O cliente, o consumidor, indica o caminho para as empresas. É a partir de suas necessidades e seus desejos, que produtos e serviços precisam ser concebidos. O cliente não está disposto a aceitar o que não atenda às suas necessidades.

Pode-se considerar inúmeras diferenças entre tratar a administração mercadológica de produtos e a de serviços. Como principal pode-se destacar o momento da produção. No Mercado de Produtos, as mercadorias são em geral, produzidas antes de serem vendidas. O que possibilita a execução do controle de qualidade antes da entrega ao cliente. No Mercado de Serviços, a venda ocorre antes da produção. Em outras palavras isto quer dizer que no mercado de produtos o consumidor pode ter contato físico com a mercadoria antes de ter a posse desta enquanto que no de Serviços o consumidor compra uma promessa de entrega de Serviços. Ele compra uma promessa que só vai ser concluída com a experiência do serviço pretendido. O que faz a percepção de qualidade ser fortemente influenciada pela experiência.

Para conhecer um serviço, portanto, o cliente tem que experimentá-lo já na situação de usuário, já na situação de compra realizada. Por isto a percepção de risco tende a ser muito elevada nos serviços, pois eles não podem ser tocados, cheirados, degustados ou até mesmo provados antes do ato da compra.

Pesquisando sobre os principais fatores que os clientes consideram ao avaliar a qualidade do serviço de uma empresa, BERRY & PARASURAMAN (1992:30) chegaram a 5 dimensões:

- **CONFIABILIDADE:** A capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão;
- **TANGÍVEIS:** A aparência física de instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação;
- **SENSIBILIDADE:** A disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;
- **SEGURANÇA:** O conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir a confiança e a confiabilidade;
- **EMPATIA:** A atenção e o carinho individualizados proporcionados aos clientes.

Diante deste resultado, os autores ressaltam que a confiabilidade é o critério mais considerado .

A confiabilidade do serviço – o desempenho confiável e preciso do serviço – é o coração da excelência do marketing de serviços. Quando uma empresa presta um serviço de modo descuidado, quando comete erros possíveis de evitar, quando deixa de cumprir promessas sedutoras feitas para atrair os clientes, ela estremece a confiança do cliente em suas capacidades e abala suas chances de obter reputação pela excelência do serviço. Do ponto de vista do cliente, a prova de um serviço é sua realização impecável. (BERRY & PARASURAMAN, 1992:29)

3.4.2 Marketing de Relacionamento

A busca pela aproximação cada vez maior entre empresas e seus clientes sejam, eles consumidores finais ou outras organizações, não é recente. Desde meados do século XX, já se tem registro de estratégias que privilegiam as necessidades e expectativas dos clientes para então projetar a organização e os bens e serviços de modo a atendê-las. Um exemplo claro é o movimento pela qualidade, que se espalhou pelo mundo a partir dos anos 60-70 e teve bastante força no Brasil nos anos 80-90.

O marketing de relacionamento diz respeito à atração, desenvolvimento e retenção dos relacionamentos com os clientes. Seu princípio básico é a criação de 'verdadeiros clientes' – clientes que estão contentes por haver selecionado uma empresa que percebe que eles estão recebendo valor e sentindo-se valorizados, que

provavelmente comprarão outros serviços da empresa e que dificilmente a deixarão por um concorrente”. (BERRY & PARASURAMAN, 1992:158)

Dentre as vantagens de se manter relacionamento próximo com os clientes pode-se destacar a redução das incertezas e os custos de troca, diminuição de custos com a manutenção do cliente nos aspectos de entendimento, adaptação além do próprio processo de conquista de novos clientes. Sem contar que um verdadeiro cliente é o mais lucrativo e ainda espalha informações favoráveis sobre a empresa.

Porém, vale ressaltar que esta estratégia se aplica no caso de existir uma eminente possibilidade de aumento de lucros dentro de um cliente ou se os clientes possuem uma necessidade constante ou periódica de um serviço e podem obtê-lo de mais de uma fonte. Nos demais casos, esta estratégia pode ser muito dispendiosa para a empresa. KOTLER (2001:659) afirma que “O marketing de relacionamento baseia-se na premissa de que contas importantes precisam de atenção contínua e concentrada” e ressalta “(...) as empresas devem perceber que, mesmo havendo um movimento forte e justificado em direção ao marketing de relacionamento, ele não é eficaz em todas as situações”.

3.5 A ERA DA INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIO

Business Intelligence é um conceito muito atual que vai além da gestão empresarial. Entre outras coisas, envolve a utilização de produtos e soluções com tecnologia analíticas de ponta que permitem transformar dados armazenados em bases de dados em informações que auxiliam os diversos níveis de uma empresa na tomada de decisões. Segundo JAMIL(2001:282) “retrato fiel da situação onde as empresas e seus ambientes geram informações de forma desordenada e de difícil análise, estas ferramentas possibilitam a recuperação daquilo que realmente interessa num processo de tomada de decisão, com o discernimento possível dentro do perfil dos dados que temos coletado”.

A Inteligência Empresarial, ou Business Intelligence, é um termo criado pelo Gartner Group nos anos 80 e descreve as habilidades das corporações para acessar dados e explorar as informações analisando-as e desenvolvendo percepções e

entendimentos a seu respeito, o que as permite incrementar e tornar mais pautada em informações a tomada de decisão.

Aprofundando um pouco mais no conceito, pode-se dizer que BI é um sistema que envolve a coleta de informações de diversas fontes, tais como: empresa, concorrentes, clientes, fornecedores, possibilidades de expansão do negócio (aquisições, joint-ventures e alianças), fatores sociais, políticos e econômicos que podem influenciar o negócio.

Há anos se fala sobre a importância do Business Intelligence. Porém, agora, já se pode considerar a entrada em uma nova era na qual o Business Intelligence se tornou uma tecnologia imprescindível para grandes empresas, movida, de um lado, pela grande disponibilidade de informações - de sistemas ERP, bases de dados CRM, levantamentos da Internet - e, de outro, pela importância de assegurar uma vantagem competitiva às empresas através de sua compreensão do consumidor.

Uma ferramenta de BI pode ser importante para praticamente qualquer empresa, seja ela pequena, média ou grande. Em linhas gerais, sua adoção é recomendada quando a companhia lida com grande volume de dados relevantes. Sem uma sistema adequado, é praticamente impossível extrair o máximo proveito de toda essa informação. Por isso, pode ser útil mesmo para companhias que possuem um faturamento modesto, caso transacionem um volume grande de dados.

4 PROPOSTA

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

4.1.1 Enunciado do projeto

Este Plano de Negócio tem como objetivo apresentar os estudos de viabilidade para criação da operação Visywork Process, destinada a oferecer soluções em Inteligência de Negócios (Business Intelligence), e que terá seu foco no atendimento a empresas de pequeno e médio porte, preferencialmente nos ramos de atividades varejistas ou prestadoras de serviços. Também serão atendidas empresas de grande porte que tenham uma necessidade pontual ou de pequeno escopo, relacionada a geração de relatórios ou afim de iniciar um projeto de BI, mas que não queiram esbarrar nas dificuldades e custos em tecnologia da informação envolvidos neste tipo de projeto e nem abrir mão de metodologia e tecnologia de ponta.

4.1.2 Os Serviços e a Tecnologia

A Visywork Process tem como proposta atender a um mercado de empresas de pequeno e médio porte, que disponham de recursos de informática para a realização de suas atividades. Acredita-se que tais empresas estarão enfrentando concorrências e desafios cada vez mais acirrados, onde as oportunidades de diferenciação competitiva estarão baseadas na capacidade de realização de estratégias de maneira rápida e eficaz. Neste cenário, uma ferramenta de *Business Intelligence* com funções de medição de performance, projeção de resultados e cruzamentos de informações para identificação de padrões e perfis, pode ser um componente chave para descobrir e aproveitar cada oportunidade, bem como reduzir os riscos nos casos de ameaças.

Temos observado que ferramentas e serviços voltados para essa finalidade já são populares em empresas de grande porte, principalmente no ramo de Serviços,

como telefonia, bancos e seguros, ou grandes varejistas como Walt-Mart e Sears, e em função disso, inúmeras empresas de grande porte da área de informática e consultoria desenvolveram produtos e serviços que demandam investimentos proporcionais ao tamanho dessas empresas, ou seja, muito altos. Por outro lado, vemos a proliferação de "produtos baratos" que tentam empacotar essas funcionalidades em produtos, mas na prática, trata-se apenas de tecnologia simplificada para geração de relatórios, o que dificilmente trará aos clientes, os diferenciais esperados.

A Visywork Process representa uma alternativa à compra desses "pacotes prontos" por empresas que necessitem de uma solução em *Business Intelligence* e que não desejam fazer investimentos em projetos com softwares, hardwares e consultorias especializados em BI para projetos grandes, demorados e caros. É oferecida toda a metodologia e tecnologia utilizada pelas grandes empresas, adaptada para a realidade das pequenas e médias. E para que os investimentos também sejam proporcionais, são trazidas opções para prestação de serviços com hospedagem da tecnologia e recursos envolvidos em um sistema de BI.

Para tanto, combina-se conceitos e metodologias de gestão por indicadores de performance e tendências, marketing, técnicas de modelagem de dados apoiada em análise de processos de negócio, e finalmente, tecnologia para criação, manipulação, distribuição de relatórios e exploração de bancos de dados. Tudo isso será fornecido aos clientes através de prestação de serviços composto por locação de recursos de informática (via WEB), serviços técnicos e consultoria estratégica.

4.1.3 O mercado potencial

Empresas de pequeno e médio porte, que utilizem recursos de informática para a realização de suas atividades. Cadeias de Varejo com faturamento anual a partir de R\$1 Milhão e com margem de 1,8%. Empresas de Prestação de Serviços com faturamento anual a partir de R\$1/2 Milhão e com margem de 12%. Indústrias de bens de consumo com faturamento anual médio acima de R\$1Milhão e margem de 9%. Um bom foco seriam as indústrias de peças. Redes de alimentação, distribuidores e atacadistas também podem ser um bom mercado, embora não tenham sido identificados os dados sobre faturamento e margem do setor.

4.1.4 Elementos de diferenciação

Como principais elementos de diferenciação do serviço prestado pela Visywork Process podem ser destacados:

- modelo de BI que integra análise à operação do negócio através de um modelo de dados que contempla os detalhes combinado a uma forma de acesso que a partir deles apresenta a visão gerencial dos negócios;
- pequeno investimento por parte do cliente, pois não demanda compra ou instalação de qualquer software ou hardware, nem contrato de atualização de software ou contratação de pessoas;
- experiência em implantação de sistemas de informação em grandes empresas de serviços;
- vivência prática em coleta de dados e geração de informações para análises operacionais e gerencias de processos de negócio, e principalmente em tratar de informações que gerem decisões e ações;

4.1.5 Avaliação de recursos humanos

Os recursos a serem utilizados na Operação Visywork Process serão inicialmente o quadro funcional já contratados pela Visywork, reforçado pela integração do diretor da operação – profissional com ampla experiência em desenvolvimento e implementação de sistemas de *business intelligence*.

A equipe será bastante reduzida, porém composta por profissionais altamente capacitados para suas funções, já que, conforme citado anteriormente, NORTON e KAPLAN (colocam a questão da qualidade de pessoal com um dos três quesitos essenciais para o sucesso de qualquer estratégia dentro de uma empresa. A opção por uma equipe reduzida irá beneficiar a questão relativa a atualização e treinamento dos funcionários, já que nos primeiros anos de atuação a empresa não terá grandes montantes para investir nesta área.

4.1.6 Previsão de vendas

Somente no Estado do Paraná, são mais de 5000 empresas de acordo com

o cadastro da FIEP, dessas espera-se atingir 0,5% (25 empresas) ao final dos primeiros 12 meses. Se for considerado o Estado de Santa Catarina com mais cerca de 5.000 empresas pode-se aumentar a carteira de clientes em mais 5 empresas atingindo 0,1% deste mercado durante o segundo ano de operação.

Esta previsão está baseada em números já utilizados através da metodologia de vendas utilizada pela Visywork no decorrer de suas atividades.

4.1.7 Rentabilidade e projeções financeiras

Sem dúvida um grande desafio será o primeiro ano de operação, pois apesar de estar projetada uma boa taxa de retorno, o fluxo de caixa fica negativo nos primeiros 12 meses por conta dos investimentos iniciais e tempo para conquistar os primeiros 15 clientes. O pay-back está calculado para ocorrer em 2 anos.

Esta perspectiva também está baseada nos índices obtidos pela metodologia de vendas utilizada pela Visywork e será mensalmente revista. Após o primeiro semestre de operação, através da análise das métricas estabelecidas, espera-se obter números mais precisos que possam refletir de forma mais acertiva a realidade deste mercado.

4.1.8 Necessidades de financiamento

Os investimentos iniciais da operação somam cerca de R\$150.000,00, mas parte deles serão postergados e até financiados pela própria receita da empresa. Sendo que o primeiro montante de investimento ficará em R\$90.000,00.

4.2 A EMPRESA

4.2.1 A missão

A Visywork Process tem como missão prover estudos, análises e serviços para que as informações certas estejam disponíveis para os nossos clientes, no

lugar certo, no momento certo, com a qualidade adequada, de maneira econômica, segura e confiável.

Desta forma, pretende-se obter a remuneração justa pelos serviços prestados facilitando e otimizando o trabalho de seus funcionários e afim de promover o crescimento da empresa como um todo.

4.2.2 Os objetivos da empresa

4.2.2.1 Situação planejada desejada

Consolidar-se como uma opção de BI para pequenas e médias empresas é o principal objetivo da Visywork Process. É esperado, que ao final dos primeiros 12 meses, tenham sido conquistados 12 clientes de pequeno porte, 10 clientes de pequeno a médio porte e 3 clientes de médio a grande porte com o sistema em fase de operação (BI Remoto). Também é planejado prestar serviços de consultoria em pelo menos 120 horas durante todo o ano (cerca de 6 empresas) e ainda vender 6 módulos analíticos Microstrategy. Para os anos seguintes, planeja-se crescer mais 5 clientes ao ano. Em termos de resultado, estima-se o faturamento de R\$ 500 mil no primeiro ano e R\$1,1 Milhão no segundo ano.

4.2.2.2 O foco

O foco da Visywork Process é prover serviços de BI para pequenas e médias empresas no Paraná. Estima-se que este universo seja composto por 5000 empresas. A médio prazo, após sua consolidação, a empresa irá expandir para o mercado de São Paulo e Santa Catarina.

4.3 PLANO DE OPERAÇÕES

4.3.1 Administração

A Administração da Visywork Process deverá ser condizente com o que ela vende, ou seja, administração por performance e estratégia compartilhada. Isso

significa burocracia zero, empowerment e trabalho em equipe. Tudo isso orientado por uma estratégia clara, medida e comunicada periodicamente, afim de promover seus desdobramentos táticos e operacionais. Seguindo as afirmações de diversos autores, como MCKENNA (1993) que afirma a importância da comunicação e adesão de todos os funcionários às estratégias da empresa, espera-se que cada um que atue nesta empreitada saiba claramente quais são os objetivos da empresa de forma a gerenciar suas próprias atividades com base em metas pessoais relacionadas às metas corporativas. Isso deve reverter-se a agilidade e flexibilidade necessárias para o atingimento dos resultados.

Outro importante conceito que será utilizado é o de que cada colaborador é um vendedor, ou seja, todos deverão reconhecer os clientes como autoridade máxima na companhia. Assim, todos terão chances de perceber oportunidades para surpreendê-los, encantá-los e conseqüentemente vender. Isso é ainda mais importante por esta ser uma empresa de serviços focada no relacionamento com o cliente.

4.3.2 Comercial

O principal benefício dos serviços da Visywork Process é destinado a apoiar atividades de planejamento estratégico, gerenciamento de performance, atendimento ao cliente e tomada de decisão, portanto, os melhores interlocutores para a contratação desses serviços são os responsáveis por marketing e vendas, administração e finanças ou o próprio dono/presidente. O objetivo é ter contato com os diretores, proprietários ou pessoas com poder de decisão das empresa, onde é considerada uma taxa de conversão de 5%, ou seja, precisamos falar com 20 clientes para fechar 1 contrato por mês.

Um benefício menos importante mas que pode ser mais adequado para abordagem em muitas empresas é tecnológico no sentido de melhorar o processo de geração e distribuição de informações gerenciais. Nesse caso, o acesso será pela Informática e a Diretoria Administrativo/Financeira, ou ainda, algum departamento com necessidade pontual de publicação de informações corporativas para um grande número de pessoas ou até clientes. Nesse caso a taxa de

conversão considerada será de 2%, ou seja, será necessário contatar 50 empresas para fechar 1 contrato por mês.

4.3.3 Controle de qualidade

A política de qualidade será baseada no uso intensivo de metodologia para modelagem de BI. Essa metodologia tem seis fases principais:

- Alinhamento estratégico que representa o momento inicial da implantação do sistema de BI, com a identificação da estratégia em andamento, ações e desdobramentos tático e operacionais, bem como definições de prioridades, objetivos e resultados esperados com a implantação do BI;
- Análise de Requisitos, onde é feito o mapeamento dos processos de negócios com suas entradas e saídas, controles e recursos;
- Modelagem da Solução, com a apresentação do modelo de análise de negócios, com processos, métricas e dimensões. Também é nesta fase que o mapeamento detalhado dos sistemas e dados que serão coletados para compor as análises é feito;
- Desenvolvimento, que é o momento em que são programados os scripts de extração, transformação e carga dos dados a partir dos diversos sistemas da empresa, para o modelo de análise de negócios;
- Validação, para atestar a qualidade de todo o processo de montagem da base de análise de negócios. Neste momento, cria-se as rotinas de controle diário e verificação de integridade das informações;
- Produção, onde o sistema vai ao ar, ficando disponível de acordo com os termos de contratação, no que se refere a disponibilidade, confiança e performance.

A questão da qualidade tem essencial importância por estar diretamente relacionada às duas principais dimensões que, segundo BERRY e PARASURAMAN (1992) já citados, motivam o cliente a optar pelo serviço de determinada empresa

4.3.4 Sistemas de gestão

A apuração dos resultados da Visywork Process será mensal, mas a

divulgação desses resultados deverá ser trimestral. Tais resultados serão acompanhados nos seguintes níveis regidos pelas estratégias de definição de indicadores do Balanced Scorecard de NORTON e KAPLAN (1997):

- financeiros com indicadores de crescimento de receita e eficiência dos investimentos;
- clientes com indicadores de novos contratos, satisfação e recomendações de novas contas;
- processos internos com indicadores de eficiência nos processos críticos e
- recursos e aprendizagem com indicadores de capacitação e aproveitamento dos recursos tecnológicos

4.3.5 As parcerias

As parcerias da Visywork Process são baseadas nas competências e tecnologias complementares ao seu negócio de prestação de serviços, neste caso temos como parceiro em tecnologia para BI a empresa Microstrategy, uma empresa americana com mais de 18 anos de mercado e há 5 anos no Brasil, focada exclusivamente em plataforma de Business Intelligence.

4.4 O PLANO DE MARKETING

4.4.1 Análise de mercado

4.4.1.1 O Setor

Conforme a metodologia do planejamento estratégico proposta por KOTLER (2003), este item equivale a 2ª etapa do planejamento– Análise SWOT.

4.4.1.2 Oportunidades e ameaças

Ameaças:

- Se observarmos alguns índices de desenvolvimento econômico do país, vemos que a região Sul, em especial Paraná e Santa Catarina investem pouco em

tecnologia da informação em relação à participação do PIB. Parte disso pode ser explicado pela predominância de atividades ligadas à agricultura.

- ASP (utilização de aplicações remotas) ainda não é muito conhecido e pode enfrentar resistências, principalmente em questões de sigilo e segurança das informações.

- A comunidade não está desenvolvida o suficiente para gerar demanda do serviço. A Visywork Process não está vendendo algo que as empresas alvo reconheçam como uma prioridade, mas isso não significa que elas não tenham necessidade do serviço em questão.

- Ter um produto muito abstrato levará à prática de "pilotos", o que deve ser evitado. Por este motivo será feita a opção por uma técnica de venda mais refinada evitando a necessidade de desenvolver pilotos sem custo para o cliente, mas com alto custo para a empresa.

Oportunidades:

- As empresas estão cansadas de comprar softwares, pagar manutenção e ainda arcar com vários custos de propriedade em informática.

- Conceitos de marketing de relacionamento que por muito tempo foram praticados intuitivamente, estão ganhando formalização e reconhecimento no mercado.

- Com o aumento da concorrência nos diversos setores, bem como do uso de informática, fica mais importante conquistar eficácia nos processos operacionais críticos para o sucesso.

- Todas as empresas que quiserem continuar atuando perceberão que o fato de terem reduzido custos nos últimos anos não garante que poderão competir daqui para a frente, na verdade, estarão limitadas em capacidade e necessitarão desenvolver-se rapidamente, mas de maneira focada e precisa.

- A variedade de componentes nas soluções de software só tende a aumentar, principalmente se ocorrer o crescimento dos "softwares livres". Nesse caso, a demanda por tecnologia que integre as informações em consolidações gerenciais tende a crescer.

- ASP é um mercado relativamente novo

4.4.1.3 A Clientela

Empresas de pequeno e médio porte que utilizam recursos de informática para a realização de suas atividades. Cadeias de Varejo com faturamento anual a partir de R\$1 Milhão e com margem de 1,8%. Empresas de Prestação de Serviços com faturamento anual a partir de R\$1/2 Milhão e com margem de 12%. Indústrias de bens de consumo com faturamento anual médio acima de R\$1Milhão e margem de 9%. Outro mercado vislumbrado é o das indústrias de peças. Redes de alimentação, distribuidores e atacadistas também podem ser um bom mercado, embora não tenham sido localizados os dados sobre faturamento e margem.

4.4.1.4 A concorrência

A Visywork Process terá três tipos principais de concorrentes:

- fornecedores de softwares de BI como pacotes prontos(cerca de 6 produtos - dentre eles Guru e Fast BI, com preço médio de R\$25 mil em licenciamento para um projeto de pequeno porte e com necessidade de pequeno investimento em serviço)
- fornecedores de softwares de BI com alto custo, com descontos agressivos, mas com mão de obra cara (cerca de 10 empresas – dentre as principais estão Cognos, Hypirion e Business Object, com preço médio de R\$60 mil em licenciamento para um pequeno projeto e necessidade do mesmo valor de investimento em serviço)
- fornecedores ASP (cerca de 3 empresas – principalmente empresas que oferecem ERP remoto e colocam BI como serviço adicional - dentre elas Navision, com preço médio de R\$5 mil por mês mas valor inicial para desenvolvimento do projeto, cerca de R\$25 mil).

4.4.1.5 Fornecedores

Microstrategy fornece a plataforma de softwares que o cliente utilizará. Inicialmente, era cogitada a possibilidade de alugar licenças da Microstrategy para cada cliente, mas após uma análise foi definida a compra de licenças à cada novo contrato. Dessa forma, com o aumento no volume de compra, espera-se obter maior

poder de barganha frente ao fornecedor. Esta posição também é reforçada pelo relacionamento próximo já existente entre as duas empresas.

4.4.2 Estratégia de Marketing

4.4.2.1 Os serviços

Inicialmente, a Visywork Process oferecerá os seguintes serviços:

- **Consultoria Inicial/Evolutiva em BI** - entrevistas para análise do ambiente: Processos, Recursos e Tecnologia. Diagnóstico de Processos e Tecnologia. Definição de base de dados para análises detalhadas e *Drills*. Definição do "Painel de Controle de Negócios". A Consultoria Inicial destina-se a projetos de BI Remoto em fase inicial ou até mesmo para empresas que estejam avaliando o uso de uma metodologia de gestão apoiada por sistema de informação. A Consultoria Evolutiva destina-se a projetos já implantados que necessitem de novos módulos de análise, assuntos de negócio, novos processos ou evoluções tecnológicas.
- **Serviço de ETL (Extração, Transformação e Carga)** - trata-se de um serviço adicional ao BI Remoto nos casos em que o cliente não tem recursos (analistas, conhecimento ou tecnologia) para gerar os arquivos para a carga de dados.
- **Módulos Analíticos Microstrategy** - análise e implantação de módulos analíticos pré-formatados pela Microstrategy. Esses módulos podem ser utilizados como rápido *start-up* em projetos para empresas de médio a grande porte gerando informações sobre Finanças, Recursos Humanos e Vendas.
- **BI Remoto** - carro chefe, pois trata-se do produto que gerará receita mensal por cliente. O BI Remoto é um banco de dados pré-formatado ligado à uma ferramenta com acesso via Internet. Tal banco de dados deve ser alimentado com os dados da empresa Cliente via processo de FTP(remoto), para tanto, é necessário que o cliente disponibilize os dados em arquivos texto e *layouts* pré-determinados que possibilitem a carga no BI Remoto. O BI Remoto também pode

ser parcial, ou seja, os dados ficam na empresa do cliente e os softwares utilizados para BI ficam hospedados em servidor no *Data Center* da Visywork.

- **Módulos ERP** – sistema de gestão de negócio aplicável anteriormente ao BI. Oferta estratégica para alavancar a utilização do BI em departamentos ou empresas que ainda não possuem uma forma estruturada de registro de dados.

4.4.2.2 A tecnologia

Para os serviços de BI oferecidos pela Visywork Process, será utilizada a ferramenta Microstrategy 7i, desenvolvida com tecnologia de ponta pela Microstrategy, empresa líder mundial em *business intelligence*. O sistema desenvolvido fica hospedado no data center da Visywork - equipado com hardware moderno, link dedicado Embratel e sistema de Criptografia Verisign, que pode ser acessado pela internet 24 horas por dia.

4.4.2.3 Vantagens competitivas

Dentro da estratégia de marketing, o principal desafio da Visywork Process será mostrar ao mercado as vantagens da aquisição de uma solução que contempla software, serviço e consultoria frente a uma simples aquisição de software. O benefício oferecido se reflete não apenas nas questões relativas a investimento monetário e de pessoal mas também se reflete nos resultados finais, já que adquirindo um serviço a empresa passa a ter um parceiro comprometido com o sucesso total do projeto.

4.4.2.4 Preço

A Estratégia de preço da Visywork Process estará baseada na Estratégia de Alto Valor. Será oferecido um pacote de serviço utilizando o que se tem de mais moderno em tecnologia para business intelligence com preço médio.

Conforme citado anteriormente, os preços praticados pelos principais concorrentes da Visywork Process são:

- fornecedores de produtos que vendem softwares de BI como pacotes prontos.(cerca de 6 produtos - dentre eles Guru e Fast BI, com preço médio de R\$25 mil em licenciamento para um projeto de pequeno porte e com necessidade de

pequeno investimento em serviço)

- fornecedores de produtos que vendem softwares de BI caros, com descontos agressivos, mas com mão de obra cara (cerca de 10 empresas – dentre as principais estão Cognos, Hypirion e Business Object, com preço médio de R\$60 mil em licenciamento para um pequeno projeto e necessidade do mesmo valor de investimento em serviço)

- fornecedores ASP (cerca de 3 empresas – principalmente empresas que oferecem ERP remoto e colocam BI como serviço adicional - dentre elas Navision, com preço médio de R\$5 mil por mês mas valor inicial para desenvolvimento do projeto, cerca de R\$25 mil).

Os valores a serem praticados pela Visywork Process tem como objetivo tornar-se uma opção para as empresas que buscam a qualidade de um software de BI de ponta mas que não estão dispostas a fazer um alto investimento inicial. Os valores a serem praticados pela Visywork Process seguem na planilha Custos de Serviço.

4.4.2.5 Promoção e Publicidade

Para o atingir os objetivos traçados, considera-se necessário apresentar os serviços da Visywork Process para 20 executivos por mês e 50 responsáveis por Informática ou Administração. As propostas apresentadas abaixo giram em torno desses dois segmentos:

- Oriunda da experiências da própria Visywork e também da Microstrategy é considerada a realização de um evento técnico que demonstra a tecnologia de BI. Para esta ação o público alvo é usuário de informática avançado ou analista de sistema. Com periodicidade quinzenal para 12 participantes em cada evento, preferencialmente de empresas diferentes, ou pelo menos de departamentos diferentes na mesma empresa, esta ação servirá como forma de acesso aos gerentes de informática e diretores administrativo-financeiros de empresas que se interessariam pelos benefícios tecnológicos ofertados. Para tanto, estima-se contactar 100 empresas a cada 2 semanas (telefone + criação/envio de folder/convite) para que compareçam o mínimo de 12 pessoas a cada evento. Isso colocará o departamento comercial da empresa em contato com 40 responsáveis por informática ou administrativo-financeiros a cada mês.

- Para acesso as demais empresas, serão feitas apresentações na sede do próprio cliente com duração de 30 a 60 minutos, utilizando notebook ou acesso à internet. Tais visitas deverão ser realizadas por um vendedor treinado nos serviços e apto a demonstração dos benefícios (treinamento Microstrategy).
- Para reforçar a primeira abordagem, onde serão vendidos os benefícios estratégicos dos serviços Visywork Process, será feito um evento mensal semelhante ao evento técnico, mas com foco em negócios, aplicações e benefícios do uso de BI, e ainda sobre metodologia de gestão por performance e criação de conhecimento corporativo. Tal evento terá cerca de 6 participantes com perfil de decisor, o que necessitará de um contato mensal com pelo menos 20 executivos.
- Um terceiro tipo de evento em busca dos outros 14 executivos (conforme plano comercial) será a participação com patrocínios e palestras de encontros de associações dos diversos segmentos, como associação comercial, AECIC, etc. A frequência desejada é de participação a cada 2 meses com acesso a pelo menos 20 executivos de empresas-alvo em cada evento.
- Também para reforçar a meta de apresentar para 20 executivos por mês, serão feitas visitas através de indicações de *finders* (pessoas com contato em diversas empresas que tem como função estabelecer contato entre a Visywork Process e possíveis *prospects*.)
- Finalmente, será realizado um *Show-case* anual com depoimentos de empresas cliente a ser realizado em um hotel com pelo menos 100 convidados, tendo o *mind share* como propósito.

Todos esses eventos, incluindo as visitas, serão coordenados por lista consolidada de oportunidades, atualização e acompanhamento através de sistema de vendas da Visywork, que conta com cadastros de empresas de diversas fontes que já estão sendo carregadas. Isso implica na mobilização de um recurso para geração das listas, contato telefônico e envio de correspondências (folders e convites).

Para a divulgação da marca e serviço, haverá o trabalho de uma agência de publicidade e propaganda que terá suas ações direcionadas a veículos relacionados ao público-alvo da operação. Porém, seu primeiro trabalho será a construção da marca e identidade visual da operação.

Focando na questão da credibilidade e confiabilidade, haverá o trabalho de um assessor de imprensa que divulgará cases, eventos e novidades da operação para veículos de grande circulação e mídia dirigida.

4.4.2.6 Serviços ao cliente (de venda e pós-venda)

Para garantir a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cliente, cada empresa será atendida por um gerente de conta que será responsável pela venda, acompanhamento e expansão dentro do cliente.

Além deste acompanhamento, será formada uma equipe de suporte que ficará responsável pelo atendimento a dúvidas técnicas ou mesmo comerciais. Essa equipe ficará responsável por resolver, no mais curto espaço de tempo, qualquer problema que o cliente venha a ter, sempre respeitando o prazo máximo de 24 horas.

4.4.2.7 Relacionamento com os clientes

Considerando que a maior oportunidade de negócio da Visywork Process estará no crescimento dentro de seus clientes, todas as ações que privilegiem a questão do relacionamento serão valorizadas. O principal ponto a ser reforçado será a confiabilidade do cliente na empresa e em seus funcionários.

Conforme citado anteriormente, dentre as vantagens de se manter o relacionamento próximo com os clientes pode-se destacar a redução das incertezas e os custos de troca, diminuição de custos com a manutenção do cliente nos aspectos de entendimento, adaptação além do próprio processo de conquista de novos clientes. Sem contar que um verdadeiro cliente é o mais lucrativo e ainda espalha informações favoráveis sobre a empresa.

O marketing de relacionamento diz respeito à atração, desenvolvimento e retenção dos relacionamentos com os clientes. Seu princípio básico é a criação de 'verdadeiros clientes' – clientes que estão contentes por haver selecionado uma empresa que percebe que eles estão recebendo valor e sentindo-se valorizados, que provavelmente comprarão outros serviços da empresa e que dificilmente a deixarão por um concorrente. (BERRY & PARASURAMAN, 1992:158)

5 CONCLUSÃO

O principal objetivo deste estudo foi o desenvolvimento de um planejamento estratégico e de marketing para a operação Visywork Process. Após toda pesquisa realizada para este trabalho, pode ser identificada a real importância da criação e manutenção de um planejamento estratégico para empresas dos mais variados tamanhos.

No caso específico da Visywork, já existia a prática de desenvolvimento do planejamento estratégico, mas o mesmo não era comunicado e aderido a contento por grande parte dos funcionários da empresa. E ainda não eram feitas análises periódicas para assegurar a prática e eficiência do que fora planejado. Com o desenvolvimento deste projeto para a operação Visywork Process, foi alterada a visão que se tinha de um planejamento estratégico e o modelo utilizado foi completamente adaptado, inclusive, passando a ser utilizado os mais modernos conceitos de indicadores estratégicos.

Antes mesmo da conclusão deste trabalho, a operação já estava em funcionamento e o planejamento aqui descrito já servia de base para o seu direcionamento. Até o momento já foram feitas duas revisões e, como já era previsto, vários ajustes foram necessários.

Sem dúvida, o sucesso que se espera obter com esta nova operação estará intimamente relacionado com a correta utilização, manutenção e comunicação do planejamento aqui iniciado.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERRY, Leonard L. e PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing: competindo através da qualidade.** São Paulo: Maltese-Norma, 1992.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing Básico: uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 1985.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: processos, funções, tecnologia e estratégias.** Londrina: Editora UEL, 1998.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

JAMIL, George Leal. **Repensando a TI na empresa moderna: atualizando a gestão com a tecnologia da informação.** Rio de Janeiro: Axcel, 2001.

KAPLAN, Robert S e NORTON David P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de Serviços.** São Paulo: Atlas 1991.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem sucedidas para o cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 1987.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TELMA, Romeu Rössler. **Administração Estratégica em Marketing**. Apostila do Curso de Especialização em Marketing Empresarial. Curitiba: CEPPAD, 2003.

URUVICK, Lyndall F. **Theory of organization**. New York, American Management Association, 1952 *in* OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1987.

ANEXOS
PLANO FINANCEIRO

ANEXO I
INVESTIMENTO INICIAL

Visywork Process

Investimento Inicial

Obras Civas

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Sub Total
1	00	\$ -	\$ -
TOTAL			\$ -

Instalações

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Sub Total
1 Link Embratel (VW) 2/10 de toda capacidade	01	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
2 Protocolo de Criptografia SSL	01	\$ 200,00	\$ 200,00
3 Banco de Dados	01	\$ 250,00	\$ 250,00
4 Sistema Operacional Windows Server	01	\$ 250,00	\$ 250,00
5 Banco de Dados SQL Server	01	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
TOTAL			\$ 12.000,00

Equipamentos

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Sub Total
1 Microstrategy Developer Kit	01	\$ 36.378,00	\$ 36.378,00
2 Microstrategy Intelligence Server	16	\$ 1.341,00	\$ 21.456,00
3 Microstrategy Web Professional	03	\$ 3.618,00	\$ 10.854,00
4 Microstrategy Web Report	12	\$ 1.341,00	\$ 16.092,00
5 Microstrategy OLAP Services	04	\$ 1.341,00	\$ 5.364,00
TOTAL			\$ 90.144,00

Máquinas

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Sub Total
1 Servidor Aplicação com 1GB RAM e 2.4GHz	01	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
2 Servidor Database com 512 MB RAM e 1.2 GHz	01	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
3 Notebook - vendedor	01	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
TOTAL			\$ 27.000,00

Móveis e Utensílios

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Sub Total
1	00	\$ -	\$ -
TOTAL			\$ -

Veículos

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Sub Total
1	00	\$ -	\$ -
TOTAL			\$ -

Despesas Pré-Operacionais

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Sub Total
1 Administrativo	01	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
2 Taxa de Franquia	01	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
3 Apoio para Documentação	01	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
4 Treinamento	01	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
5 Treinamento - Microstrategy e SQL Server	02	\$ 4.168,00	\$ 8.336,00
TOTAL			\$ 22.336,00

Projeção Capital Giro	\$ -
-----------------------	------

TOTAL DOS INVESTIMENTOS INICIAIS

\$ 151.480,00

ANEXO II
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

Visywork Process

Demonstração dos Resultados

Descrição	jan-2004	fev-2004	mar-2004	abr-2004	mai-2004	jun-2004	jul-2004	ago-2004
1 RECEITA BRUTA DE SERVIÇOS	\$ 10.500,00	\$ 13.100,00	\$ 18.900,00	\$ 27.400,00	\$ 33.200,00	\$ 37.900,00	\$ 43.500,00	\$ 50.100,00
2 (-) Deduções	\$ (803,25)	\$ (1.002,15)	\$ (1.445,85)	\$ (2.096,10)	\$ (2.539,80)	\$ (2.899,35)	\$ (3.327,75)	\$ (3.832,65)
3 RECEITA LÍQUIDA DE SERVIÇOS	\$ 9.696,75	\$ 12.097,85	\$ 17.454,15	\$ 25.303,90	\$ 30.660,20	\$ 35.000,65	\$ 40.172,25	\$ 46.267,35
4 (-) Custo Serviços Prestados	\$ (20.414,60)	\$ (20.455,80)	\$ (20.579,40)	\$ (21.485,80)	\$ (21.609,40)	\$ (21.897,80)	\$ (22.557,00)	\$ (22.880,60)
5 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	\$ (10.717,85)	\$ (8.357,95)	\$ (3.125,25)	\$ 3.818,10	\$ 9.050,80	\$ 13.102,85	\$ 17.615,25	\$ 23.586,75
6 (-) DESPESAS OPERACIONAIS	\$ (31.787,40)	\$ (32.749,07)	\$ (32.890,73)	\$ (33.315,73)	\$ (33.532,40)	\$ (33.799,07)	\$ (37.015,73)	\$ (37.349,07)
6,1 Despesas Administrativas	\$ (14.260,00)	\$ (15.160,00)	\$ (15.160,00)	\$ (15.160,00)	\$ (15.160,00)	\$ (15.160,00)	\$ (18.160,00)	\$ (18.160,00)
6,2 Despesas de Vendas e Marketing	\$ (14.000,00)	\$ (14.000,00)	\$ (14.000,00)	\$ (14.000,00)	\$ (14.000,00)	\$ (14.000,00)	\$ (14.000,00)	\$ (14.000,00)
6,3 Despesas Gerais	\$ (1.700,00)	\$ (1.700,00)	\$ (1.700,00)	\$ (1.700,00)	\$ (1.700,00)	\$ (1.700,00)	\$ (1.700,00)	\$ (1.700,00)
6,4 Depreciação Acumulada	\$ (1.827,40)	\$ (1.889,07)	\$ (2.030,73)	\$ (2.455,73)	\$ (2.672,40)	\$ (2.939,07)	\$ (3.155,73)	\$ (3.489,07)
7 RESULTADO OPERACIONAL	\$ (42.505,25)	\$ (41.107,02)	\$ (36.015,98)	\$ (29.497,63)	\$ (24.481,60)	\$ (20.696,22)	\$ (19.400,48)	\$ (13.762,32)
8 Receitas Financeiras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
9 Juros de Financiamentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
10 RESULTADO ANTES IR	\$ (42.505,25)	\$ (41.107,02)	\$ (36.015,98)	\$ (29.497,63)	\$ (24.481,60)	\$ (20.696,22)	\$ (19.400,48)	\$ (13.762,32)
11 (-) IR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
12 LUCRO LÍQUIDO	\$ (42.505,25)	\$ (41.107,02)	\$ (36.015,98)	\$ (29.497,63)	\$ (24.481,60)	\$ (20.696,22)	\$ (19.400,48)	\$ (13.762,32)

	set-2004	out-2004	nov-2004	dez-2004	SUBTOTAL	jan-2005 a dez-2005	jan-2006 a dez-2006	jan-2007 a dez-2007	jan-2008 a dez-2008	TOTAL
\$	57.400,00	\$ 65.100,00	\$ 72.400,00	\$ 84.600,00	\$ 514.100,00	\$ 1.351.000,00	\$ 1.733.600,00	\$ 1.787.400,00	\$ 1.787.400,00	\$ 7.173.500,00
\$	(4.391,10)	(4.980,15)	(5.538,60)	(6.471,90)	(39.328,65)	(103.351,50)	(132.620,40)	(136.736,10)	(136.736,10)	(548.772,75)
\$	53.008,90	60.119,85	66.861,40	78.128,10	474.771,35	1.247.648,50	1.600.979,60	1.650.663,90	1.650.663,90	6.624.727,25
\$	(23.010,20)	(23.916,60)	(24.246,20)	(25.029,00)	(267.882,40)	(318.434,80)	(341.218,40)	(358.440,00)	(358.440,00)	(1.644.415,60)
\$	29.998,70	36.203,25	42.615,20	53.099,10	206.888,95	929.213,70	1.259.761,20	1.292.223,90	1.292.223,90	4.980.311,65
\$	(37.890,73)	(38.107,40)	(35.687,40)	(38.907,40)	(423.032,13)	(474.288,80)	(499.688,80)	(519.088,80)	(538.488,80)	(2.454.587,33)
\$	(18.160,00)	(18.160,00)	(18.160,00)	(18.160,00)	(199.020,00)	(205.920,00)	(211.920,00)	(211.920,00)	(211.920,00)	(1.040.700,00)
\$	(14.000,00)	(14.000,00)	(14.000,00)	(14.000,00)	(168.000,00)	(168.000,00)	(168.000,00)	(168.000,00)	(168.000,00)	(840.000,00)
\$	(1.700,00)	(1.700,00)	(1.700,00)	(1.700,00)	(20.400,00)	(20.400,00)	(20.400,00)	(20.400,00)	(20.400,00)	(102.000,00)
\$	(4.030,73)	(4.247,40)	(1.827,40)	(5.047,40)	(35.612,13)	(79.968,80)	(99.368,80)	(118.768,80)	(138.168,80)	(471.887,33)
\$	(7.892,03)	(1.904,15)	6.927,80	14.191,70	(216.143,18)	454.924,90	760.072,40	773.135,10	753.735,10	2.525.724,32
\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
\$	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
\$	(7.892,03)	(1.904,15)	6.927,80	14.191,70	(216.143,18)	454.924,90	760.072,40	773.135,10	753.735,10	2.525.724,32
\$	-	-	(1.731,95)	(3.547,93)	(5.279,88)	(113.731,23)	(190.018,10)	(193.283,78)	(188.433,78)	(690.746,75)
\$	(7.892,03)	(1.904,15)	5.195,85	10.643,78	(221.423,06)	341.193,68	570.054,30	579.851,33	565.301,33	1.834.977,57

ANEXO III
CUSTOS TOTAIS

Visywork Process

Custos Totais

Descrição	jan-2004	fev-2004	mar-2004	abr-2004	mai-2004	jun-2004	jul-2004	ago-2004
1 Mão de Obra Direta c/ Encargos	\$ 19.420,00	\$ 19.420,00	\$ 19.420,00	\$ 19.420,00	\$ 19.420,00	\$ 19.420,00	\$ 19.420,00	\$ 19.420,00
2 Materiais Diretos	\$ 400,00	\$ 440,00	\$ 560,00	\$ 1.440,00	\$ 1.560,00	\$ 1.840,00	\$ 2.480,00	\$ 2.600,00
4 Embalagens	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5 Aluguéis, Condomínios e IPTU	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
6 Outros Materiais	\$ 594,60	\$ 595,80	\$ 599,40	\$ 625,80	\$ 629,40	\$ 637,80	\$ 657,00	\$ 660,60
7 TOTAL CUSTOS DIRETOS	\$ 20.414,60	\$ 20.455,80	\$ 20.579,40	\$ 21.485,80	\$ 21.609,40	\$ 21.897,80	\$ 22.557,00	\$ 22.680,60
8 Custos Indiretos	\$ 31.787,40	\$ 32.749,07	\$ 32.890,73	\$ 33.315,73	\$ 33.532,40	\$ 33.799,07	\$ 37.015,73	\$ 37.349,07
CUSTOS TOTAIS	\$ 52.202,00	\$ 53.204,87	\$ 53.470,13	\$ 54.801,53	\$ 55.141,80	\$ 55.696,87	\$ 59.572,73	\$ 60.029,67

set-2004	out-2004	nov-2004	dez-2004	SUBTOTAL	jan-yyy a dez-yyy	jan-yyy a dez-yyy	jan-yyy a dez-yyy	jan-yyy a dez-yyy	TOTAL
\$ 19.420,00	\$ 19.420,00	\$ 19.420,00	\$ 19.420,00	\$ 233.040,00	\$ 233.040,00	\$ 233.040,00	\$ 233.040,00	\$ 233.040,00	\$ 1.165.200,00
\$ 2.920,00	\$ 3.800,00	\$ 4.120,00	\$ 4.880,00	\$ 27.040,00	\$ 98.240,00	\$ 114.960,00	\$ 114.960,00	\$ 114.960,00	\$ 431.320,00
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 670,20	\$ 696,60	\$ 706,20	\$ 729,00	\$ 7.802,40	\$ 9.938,40	\$ 10.440,00	\$ 10.440,00	\$ 10.440,00	\$ 47.895,60
\$ 23.010,20	\$ 23.916,60	\$ 24.246,20	\$ 25.029,00	\$ 267.882,40	\$ 341.218,40	\$ 358.440,00	\$ 358.440,00	\$ 358.440,00	\$ 1.644.415,60
\$ 37.890,73	\$ 38.107,40	\$ 35.687,40	\$ 38.907,40	\$ 423.032,13	\$ 499.688,80	\$ 519.088,80	\$ 519.088,80	\$ 538.488,80	\$ 2.454.587,33
\$ 60.900,93	\$ 62.024,00	\$ 59.933,60	\$ 63.936,40	\$ 690.914,53	\$ 840.907,20	\$ 877.528,80	\$ 877.528,80	\$ 896.928,80	\$ 4.099.002,93

ANEXO IV
MÃO DE OBRA DIRETA

Visywork Process

Mão de Obra Direta

Descrição	jan-2004	fev-2004	mar-2004	abr-2004	mai-2004	jun-2004	jul-2004	ago-2004
1 TOTAL MÃO DE OBRA DIRETA	\$ 19.420,00	\$ 19.420,00	\$ 19.420,00	\$ 19.420,00	\$ 19.420,00	\$ 19.420,00	\$ 19.420,00	\$ 19.420,00
2 CARGOS MÃO DE OBRA DIRETA	\$ 9.710,00	\$ 9.710,00	\$ 9.710,00	\$ 9.710,00	\$ 9.710,00	\$ 9.710,00	\$ 9.710,00	\$ 9.710,00
% Cargos sobre Total M.O.D.	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
2.1 Analista de BI Pleno	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
2.2 Consultor ERP Senior / Coordenador	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
2.3 Analista de Banco de Dados Pleno	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00
2.4 Analista de Produção para manutenção e cargas* (/3)	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00
2.5 Analista de Marketing Novo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2.6 Analista de BI Pleno	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
2.7 Analista Programador JAVA	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
2.8 Analista de Suporte e Produção	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Encargos Sociais - M.O.D.	\$ 9.710,00	\$ 9.710,00	\$ 9.710,00	\$ 9.710,00	\$ 9.710,00	\$ 9.710,00	\$ 9.710,00	\$ 9.710,00
	100,00%							

* Funcionário compartilhado com outra operações

set-2004	out-2004	nov-2004	dez-2004	SUBTOTAL	jan-yyy a dez-yyy	jan-yyy a dez-yyy	jan-yyy a dez-yyy	TOTAL
\$ 19.420,00	\$ 19.420,00	\$ 19.420,00	\$ 19.420,00	\$ 233.040,00	\$ 233.040,00	\$ 233.040,00	\$ 233.040,00	\$ 1.165.200,00
\$ 9.710,00 50,00%	\$ 9.710,00 50,00%	\$ 9.710,00 50,00%	\$ 9.710,00 50,00%	\$ 116.520,00 50,00%	\$ 116.520,00 50,00%	\$ 116.520,00 50,00%	\$ 116.520,00 50,00%	\$ 582.600,00 50,00%
\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00	\$ 19.200,00	\$ 19.200,00	\$ 19.200,00	\$ 96.000,00
\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 90.000,00
\$ 2.900,00	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00	\$ 2.900,00	\$ 34.800,00	\$ 34.800,00	\$ 34.800,00	\$ 34.800,00	\$ 174.000,00
\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 10.320,00	\$ 10.320,00	\$ 10.320,00	\$ 10.320,00	\$ 51.600,00
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00	\$ 19.200,00	\$ 19.200,00	\$ 19.200,00	\$ 96.000,00
\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 75.000,00
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ 9.710,00	\$ 9.710,00	\$ 9.710,00	\$ 9.710,00	\$ 116.520,00	\$ 116.520,00	\$ 116.520,00	\$ 116.520,00	\$ 582.600,00

ANEXO V
MÃO DE OBRA INDIRETA

Visywork Process

Mão de Obra Indireta

Descrição	jan-2004	fev-2004	mar-2004	abr-2004	mai-2004	jun-2004	jul-2004	ago-2004
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
1 TOTAL MÃO DE OBRA INDIRETA	14.260,00	15.160,00	15.160,00	15.160,00	15.160,00	15.160,00	18.160,00	18.160,00
2 CARGOS MÃO DE OBRA INDIRETA	5.260,00	6.160,00	6.160,00	6.160,00	6.160,00	6.160,00	6.160,00	6.160,00
% Cargos sobre Total MCI	36,89%	40,63%	40,63%	40,63%	40,63%	40,63%	33,92%	33,92%
2,1 Contador	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00	160,00
2,2 Ger. Comercial/Administrativo* (1/2)	1.700,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
2,3 Vendedor (funcionário)	2.400,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
2,4 Viagens / Despesas	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Encargos Sociais - M.O.I.	-	-	-	-	-	-	-	-
3 HONORÁRIOS AUTÔNOMOS LIBERAIS	-	-	-	-	-	-	-	-
% Honorários Autônomos sobre Total MCI	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3,1 Encargos Sociais sobre Autônomos	-	-	-	-	-	-	-	-
4 PRO-LABORE DA DIRETORIA	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	12.000,00	12.000,00
% Honorários Diretores sobre Total MCI	63,11%	59,37%	59,37%	59,37%	59,37%	59,37%	66,08%	66,08%
4,1 Diretor Operação	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	8.000,00	8.000,00
4,2 Diretor	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	4.000,00	4.000,00
Encargos Sociais sobre Honorários Diretoria	-	-	-	-	-	-	-	-
	0,00%							

* Fncionario compartilhado com outra operação

ANEXO VI
PONTO DE EQUILÍBRIO

Visywork Process

Ponto de Equilíbrio - Ano 1

Descrição	Assinatura de BI com 1 usuário	Assinatura de BI com 3 usuário	Assinatura de BI com 5 usuário	ERP de 1 a 3 módulos	ERP de 3 a 6 módulos
Preço de Venda	\$ 2.600,00	\$ 3.200,00	\$ 4.000,00	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
Custos Variáveis	\$ (842,81)	\$ (910,49)	\$ (3.291,23)	\$ (1.501,85)	\$ (3.135,18)
Comissão s/ Serviços 3,00%	\$ (78,00)	\$ (96,00)	\$ (120,00)	\$ (45,00)	\$ (90,00)
Impostos s/ Serviços 4,65%	\$ (120,90)	\$ (148,80)	\$ (186,00)	\$ (69,75)	\$ (139,50)
Margem Contribuição Unitária	\$ 1.558,29	\$ 2.044,71	\$ 402,77	\$ (116,60)	\$ (364,68)
Total Custos Fixos	\$ 84.606,43	\$ 84.606,43	\$ 84.606,43	\$ 84.606,43	\$ 84.606,43
Ponto de Equilíbrio - unidades	54	41	210		
Receita Total	\$ 141.165,27	\$ 132.410,32	\$ 840.249,74	\$ -	\$ -
Custos Totais	\$ (141.165,27)	\$ (132.410,32)	\$ (840.249,74)	\$ (84.606,43)	\$ (84.606,43)

Ponto de Equilíbrio - Ano 2

Descrição	Assinatura de BI com 1 usuário	Assinatura de BI com 3 usuário	Assinatura de BI com 5 usuário	ERP de 1 a 3 módulos	ERP de 3 a 6 módulos
Preço de Venda	\$ 2.600,00	\$ 3.200,00	\$ 4.000,00	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
Custos Variáveis	\$ (352,66)	\$ (426,16)	\$ (1.181,43)	\$ (704,82)	\$ (1.407,72)
Comissão s/ Serviços 3,00%	\$ (78,00)	\$ (96,00)	\$ (120,00)	\$ (45,00)	\$ (90,00)
Impostos s/ Serviços 4,65%	\$ (120,90)	\$ (148,80)	\$ (186,00)	\$ (69,75)	\$ (139,50)
Margem Contribuição Unitária	\$ 2.048,44	\$ 2.529,04	\$ 2.512,57	\$ 680,43	\$ 1.362,78
Total Custos Fixos	\$ 94.857,76	\$ 94.857,76	\$ 94.857,76	\$ 94.857,76	\$ 94.857,76
Ponto de Equilíbrio - unidades	46	38	139		70
Receita Total	\$ 120.399,27	\$ 120.023,93	\$ 151.013,18	\$ 209.113,59	\$ 208.817,60
Custos Totais	\$ (120.399,27)	\$ (120.023,93)	\$ (151.013,18)	\$ (209.113,59)	\$ (208.817,60)

Ponto de Equilíbrio - Ano 3

Descrição	Assinatura de BI com 1 usuário	Assinatura de BI com 3 usuário	Assinatura de BI com 5 usuário	ERP de 1 a 3 módulos	ERP de 3 a 6 módulos
Preço de Venda	\$ 2.600,00	\$ 3.200,00	\$ 4.000,00	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
Custos Variáveis	\$ (264,98)	\$ (383,72)	\$ (889,93)	\$ (604,96)	\$ (1.207,45)
Comissão s/ Serviços 3,00%	\$ (78,00)	\$ (96,00)	\$ (120,00)	\$ (45,00)	\$ (90,00)
Impostos s/ Serviços 4,65%	\$ (120,90)	\$ (148,80)	\$ (186,00)	\$ (69,75)	\$ (139,50)
Margem Contribuição Unitária	\$ 2.136,12	\$ 2.571,48	\$ 2.804,07	\$ 780,29	\$ 1.563,05
Total Custos Fixos	\$ 99.937,76	\$ 99.937,76	\$ 99.937,76	\$ 99.937,76	\$ 99.937,76
Ponto de Equilíbrio - unidades	47	39	36	128	64
Receita Total	\$ 121.640,25	\$ 124.364,65	\$ 142.560,90	\$ 192.117,56	\$ 191.812,49
Custos Totais	\$ (121.640,25)	\$ (124.364,65)	\$ (142.560,90)	\$ (192.117,56)	\$ (191.812,49)

Ponto de Equilíbrio - Ano 4

Descrição	Assinatura de BI com 1 usuário	Assinatura de BI com 3 usuário	Assinatura de BI com 5 usuário	ERP de 1 a 3 módulos	ERP de 3 a 6 módulos
Preço de Venda	\$ 2.600,00	\$ 3.200,00	\$ 4.000,00	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
Custos Variáveis	\$ (265,44)	\$ (418,17)	\$ (891,60)	\$ (524,64)	\$ (1.086,96)
Comissão s/ Serviços 3,00%	\$ (78,00)	\$ (96,00)	\$ (120,00)	\$ (45,00)	\$ (90,00)
Impostos s/ Serviços 4,65%	\$ (120,90)	\$ (148,80)	\$ (186,00)	\$ (69,75)	\$ (139,50)
Margem Contribuição Unitária	\$ 2.135,66	\$ 2.537,03	\$ 2.802,40	\$ 860,61	\$ 1.683,54
Total Custos Fixos	\$ 103.817,76	\$ 103.817,76	\$ 103.817,76	\$ 103.817,76	\$ 103.817,76
Ponto de Equilíbrio - unidades	49	41	37	121	62
Receita Total	\$ 126.390,31	\$ 130.946,97	\$ 148.184,07	\$ 180.949,14	\$ 184.999,04
Custos Totais	\$ (126.390,31)	\$ (130.946,97)	\$ (148.184,07)	\$ (180.949,14)	\$ (184.999,04)

Ponto de Equilíbrio - Ano 5

Descrição	Assinatura de BI com 1 usuário	Assinatura de BI com 3 usuário	Assinatura de BI com 5 usuário	ERP de 1 a 3 módulos	ERP de 3 a 6 módulos
Preço de Venda	\$ 2.600,00	\$ 3.200,00	\$ 4.000,00	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
Custos Variáveis	\$ (265,44)	\$ (418,17)	\$ (891,60)	\$ (524,64)	\$ (1.086,96)
Comissão s/ Serviços 3,00%	\$ (78,00)	\$ (96,00)	\$ (120,00)	\$ (45,00)	\$ (90,00)
Impostos s/ Serviços 4,65%	\$ (120,90)	\$ (148,80)	\$ (186,00)	\$ (69,75)	\$ (139,50)
Margem Contribuição Unitária	\$ 2.135,66	\$ 2.537,03	\$ 2.802,40	\$ 860,61	\$ 1.683,54
Total Custos Fixos	\$ 107.697,76	\$ 107.697,76	\$ 107.697,76	\$ 107.697,76	\$ 107.697,76
Ponto de Equilíbrio - unidades	50	42	38	125	64
Receita Total	\$ 131.113,92	\$ 135.840,88	\$ 153.722,18	\$ 187.711,79	\$ 191.913,04
Custos Totais	\$ (131.113,92)	\$ (135.840,88)	\$ (153.722,18)	\$ (187.711,79)	\$ (191.913,04)