

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIOS EMPREENDEDOR NO MERCADO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Marcus Paulo Linares Rodrigues - Consultoria Infra TI

Adilson Caldeira - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

O presente relato descreve um trabalho realizado com o objetivo de conceber o modelo de negócios de um projeto empreendedor dedicado a serviços de suporte, consultoria, informação e treinamento em infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI). O escopo do negócio abrange processos e desenvolvimento de pessoas, ofertando um conjunto de serviços ao mercado corporativo que suprem soluções para a redução de custos, produtividade e desenvolvimento de competências pessoais e organizacionais. A análise dos cenários do ambiente e pesquisa realizada com potenciais clientes subsidiou a identificação da estrutura necessária ao negócio. Recorreu-se ao apoio de visões conceituais e experimentais encontradas em fontes bibliográficas, como forma de conferir validade à proposição apresentada. Com conhecimento de aspectos concernentes a um projeto empreendedor, compreendendo questões como a importância da inovação, as principais motivações e competências necessárias para empreender e os riscos, problemas e limitações comumente enfrentados, o que resultou no modelo de negócios concebido. Além dos benefícios diretos à saúde e prosperidade da empresa, as ações propostas tendem a influenciar o desenvolvimento da tecnologia de gestão, podendo ser exemplo de situação semelhante vivenciada por outras iniciativas empreendedoras. O projeto também contempla medidas que o inserem como agente de desenvolvimento socioeconômico da comunidade em que atua.

DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIOS EMPREENDEDOR NO MERCADO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

RESUMO

O presente relato descreve um trabalho realizado com o objetivo de conceber o modelo de negócios de um projeto empreendedor dedicado a serviços de suporte, consultoria, informação e treinamento em infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI). O escopo do negócio abrange processos e desenvolvimento de pessoas, ofertando um conjunto de serviços ao mercado corporativo que suprem soluções para a redução de custos, produtividade e desenvolvimento de competências pessoais e organizacionais. A análise dos cenários do ambiente e pesquisa realizada com potenciais clientes subsidiou a identificação da estrutura necessária ao negócio. Recorreu-se ao apoio de visões conceituais e experimentais encontradas em fontes bibliográficas, como forma de conferir validade à proposição apresentada. Com conhecimento de aspectos concernentes a um projeto empreendedor, compreendendo questões como a importância da inovação, as principais motivações e competências necessárias para empreender e os riscos, problemas e limitações comumente enfrentados, o que resultou no modelo de negócios concebido. Além dos benefícios diretos à saúde e prosperidade da empresa, as ações propostas tendem a influenciar o desenvolvimento da tecnologia de gestão, podendo ser exemplo de situação semelhante vivenciada por outras iniciativas empreendedoras. O projeto também contempla medidas que o inserem como agente de desenvolvimento socioeconômico da comunidade em que atua.

1. INTRODUÇÃO

As transformações digitais em meio à quarta revolução industrial, que consolida a automatização dos processos operacionais, desafiam as empresas à atualização tecnológica contínua. O acompanhamento da evolução tecnológica não se restringe a equipamentos ou programas e sistemas dedicados à automação de processos, mas também ao desenvolvimento de competências nas pessoas que os executam.

As demandas resultantes expõem as companhias ao desafio de melhorarem processos e proverem meios para a adaptação da cultura organizacional de maneira a obter um comportamento favorável à inovação diante das tendências que estão por vir.

Grande parte das empresas tem a Tecnologia de Informação (TI) como recurso necessário para atingir seus objetivos de negócio. Em sua cadeia de valor, a gestão de TI representa uma atividade de apoio para a concretização das atividades-fim. Este projeto é motivado pela oportunidade decorrente desse cenário, em que se configura a demanda pela gestão da infraestrutura de TI que confira condições para a eficiência e eficácia do negócio sem requerer investimentos em uma estrutura própria.

No cenário atual, as informações são acessadas e compartilhadas em portais pela internet e com produtos configurados pela inteligência artificial, conectados a internet das coisas que proporcionam respostas rápidas por meio de um simples questionamento via reconhecimento de áudio, como, por exemplo, o produto da empresa *Amazon* chamado “*Amazon Echo*” (UOL NOTÍCIAS, 2017).

As próprias empresas que fazem negócios no mercado de Tecnologia da Informação se expõem a uma diversidade de condições que requerem o desenvolvimento de atividades bastante específicas, como ilustram recentes ocorrências relativas a riscos de operação. A

Google reconhece o desafio enfrentado para realizar a gestão de inovações. Em 2017 teve que retirar centenas de produtos das lojas devido à incidência de vírus *malware*, que, se baixados pelo usuário, podem captar todas as senhas do *smartphone* e enviar automaticamente para um banco de dados, sem que o usuário perceba.

Para que se tenha uma ideia das proporções do mercado, a Google Play (loja da Google para venda e distribuição de aplicativos para *smartphones* Android) possuía um milhão de aplicativos disponíveis para *download* em 2017. A Google tem se preocupado cada vez mais com esses fatores que podem gerar grandes transtornos a quem confia na plataforma de vendas dos aplicativos para o sistema Android. (CANALTECH, 2017)

Também existem problemas com a empresa Facebook. Seu Fundador e CEO, Mark Zuckerberg, pediu desculpas formais em 2018 depois de reconhecer que existiu o vazamento de informações de 87 milhões de seus usuários, tendo que depor por mais de cinco horas em uma audiência ao Senado dos Estados Unidos. (G1, 2018).

Exemplos como esses recomendam investimentos para mitigar prejuízos. Faz-se necessário o mapeamento total da infraestrutura de TI da empresa, dos processos atuais e de como as pessoas trabalham com as novas tecnologias. Os funcionários das empresas precisam estar familiarizados com essas novas tecnologias e com os processos que envolvem ferramentas que dependem de TI. Esse quadro é interpretado como uma oportunidade a ser explorada com a fundação da TI Consultoria¹

A partir de entrevistas realizadas com profissionais da área, realizou-se o mapeamento do cenário atual vislumbrado por tomadores de decisões estratégicas em empresas. Identificou-se, assim, os aspectos que são vistos como prioridades de melhorias a serem providenciadas nas empresas em que atuam.

Elaborou-se, assim, um projeto que contempla as opções existentes para transformar os processos internos, a infraestrutura de TI e o desenvolvimento dos funcionários para se adaptarem as inovações e, assim, atender ao propósito desejado pelo cliente.

O objetivo do trabalho foi conceber o modelo de negócios de um projeto empreendedor dedicado a serviços de suporte, consultoria, informação e treinamento em infraestrutura de TI. O escopo do negócio abrange processos e desenvolvimento de pessoas, ofertando um conjunto de serviços ao mercado corporativo que suprem soluções para a redução de custos, produtividade e desenvolvimento de competências pessoais e organizacionais.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

A TI Consultoria aproveitou a oportunidade existente de gerar sintonia entre processos e pessoas por meio da Tecnologia da Informação, partindo do pressuposto de que o mercado de pequenas, médias e grandes empresas busca soluções compartilhadas e conectadas. Desta forma, a consultoria pôde envolver em um único pacote de serviços o diferencial de obter as melhores práticas em infraestrutura de TI, processos e desenvolvimento de pessoas.

Como primeiro passo para a constituição do negócio, adotou-se, como diretrizes estratégicas os seguintes enunciados de Missão, Visão e Valores:

Missão: Melhorar o ambiente operacional das empresas, desenvolvendo processos ágeis, reestruturação da Tecnologia da Informação e Desenvolvimento de Pessoas.

¹ O nome original da empresa foi disfarçado, adotando-se a denominação fictícia TI Consultoria.

Visão: De maneira privada e independente, desenvolver o conhecimento do brasileiro sobre as tendências de mercado voltadas à tecnologia da informação, processos e desenvolvimento de pessoas.

Valores: Excelência na prestação de serviços.

A estratégia da TI Consultoria é se manter atualizada nas tendências que envolvem processos, tecnologias e o fator humano para que possa atender seus clientes no planejamento estratégico desenvolvido pela governança.

A TI Consultoria iniciou suas atividades com o objetivo de prover serviços de consultoria no mercado de Infraestrutura de TI tendo a oportunidade de melhorar significativamente a produtividade no ambiente operacional dos seus clientes valendo-se, inicialmente, da vivência de seu fundador em empresas nacionais e multinacionais, que o estimulou a aplicar os conhecimentos adquiridos em pequenas, médias e grandes empresas.

Um estudo preliminar foi realizado com o objetivo de identificar os problemas no ambiente operacional das empresas, entender os principais fatores que impactavam diretamente os resultados desejados pela equipe de governança e, após análise, sugerir ações de melhorias para atender o propósito desejado pelo cliente.

2.1 Entendimento da oportunidade

Segundo Marcondes et al. (2017), oportunidade é aquela existente essencialmente no ambiente externo, que desencadeia a busca pela conquista e/ou a retenção de clientes. Nos tópicos seguintes, apresenta-se o detalhamento do método e o entendimento da oportunidade que inspirou este estudo. Os passos para se chegar à caracterização da oportunidade foram:

- Entender que as pequenas, médias e grandes empresas precisavam de ajuda em seus processos, infraestrutura de TI e no desenvolvimento de pessoas para gerar mais competitividade no mercado. Há uma oportunidade de trabalhar da melhor forma as estratégias dos custos de transação (WILLIAMSON, 1979), tornando os ambientes corporativos dessas empresas mais ágeis e obtendo mais receitas e lucratividade;

- Aproveitar os anos de conhecimento do fundador da consultoria em grandes empresas Nacionais e Multinacionais;

- Mapear os riscos existentes no ambiente corporativo: o mercado de Tecnologia da Informação está em constantes mudanças, fator que exige que as empresas e pessoas estejam cada vez mais atualizadas com as inovações que são apresentadas diariamente.

- Entender que as empresas querem aumentar seus lucros e reduzir seus custos operacionais, trabalhando de forma estratégica seus custos de transação (WILLIAMSON, 1979).

2.2 Apoio ao processo e sua continuidade

Para compreender as oportunidades que se apresentavam para o negócio, promoveu-se um estudo com o apoio de fornecedores de Tecnologia da Informação que apresentaram as principais soluções em infraestrutura de TI com potencial de agregar valor para as empresas. Essas informações foram fundamentais para a estruturação da categorização de produtos e serviços que a TI Consultoria poderia oferecer aos seus clientes.

Originalmente, a TI Consultoria se limitava a oferta de produtos e serviços de infraestrutura de TI. Porém, novas oportunidades foram surgindo com a ampliação de possibilidades de melhorar os processos existentes nos clientes.

Com base nessa demanda, aprimorou-se a busca por conhecimento de métodos que possibilitaram ampliar o portfólio de soluções dedicadas a processos e coloca-los em sintonia com novas tecnologias adotadas pelos clientes.

Com o portfólio de produtos e serviços segmentado em Infraestrutura de TI e Processos, percebeu-se que existia a necessidade do compromisso das pessoas para que as novas implantações fossem seguidas com excelência.

Foi então que decidiu-se agregar aos negócios o treinamento em desenvolvimento de pessoas para que elas pudessem se adaptar às novas tendências do mercado. Muitos funcionários trabalhavam em uma zona de conforto com tecnologias antigas e processos lentos, o que justificou a proposição e oferta de um treinamento personalizado para a motivação e aceitação de mudanças.

A partir da ampliação do portfólio, as três frentes de negócios tiveram a sintonia que o mercado precisava para compor um serviço personalizado e com resultados rápidos para os clientes que desejavam melhorar seu ambiente corporativo, investindo em infraestrutura de TI, processos e desenvolvimento de pessoas ao mesmo tempo.

3. DIAGNÓSTICO

Após entender o contexto, partiu-se em busca de um diagnóstico que resultasse no conhecimento de diferentes aspectos envolvidos na constituição de um novo negócio da natureza do que se pretendeu propor.

Para esse diagnóstico, fez-se necessário compreender, com maior detalhamento, a oportunidade tratada e as conexões necessárias entre ela e a estrutura interna do negócio proposto. Também se recorreu ao apoio de visões conceituais e relatos de experiências encontrados em fontes bibliográficas, como forma de conferir validade à proposição apresentada. Na fase inicial do diagnóstico, recorreu-se ao conhecimento de aspectos concernentes a um projeto empreendedor, compreendendo questões como a importância da inovação, as principais motivações e competências necessárias para empreender, bem como aspectos relativos a riscos, problemas comumente enfrentados e limitações.

Buscou-se, também, identificar os benefícios que uma iniciativa dessa natureza pode proporcionar ao empreendedor, para o mercado e para a comunidade.

O objeto do trabalho reside na exploração de uma oportunidade, com base no princípio de Marcondes et al. (MARCONDES, 2016), de que a finalidade do diagnóstico é encontrar as causas efetivas dos problemas ou as condições objetivas das oportunidades de mercado para os produtos e serviços das empresas. Com essa orientação, efetuou-se o mapeamento da situação, recorrendo-se a informações coletadas junto a pessoas físicas ou jurídicas, de pequeno, médio e grande porte.

Procurou-se abordar sujeitos que atuam nessas frentes de negócios, por meio de entrevista inicial feita presencialmente, visando identificar se o que o cliente deseja está no portfólio de serviços que a TI Consultoria pode oferecer. Os 48 entrevistados são profissionais com poder de decisão nas empresas, começando pela coordenação, supervisão, gerência, chegando à diretoria e presidência. As funções, áreas e atividades realizadas pelos entrevistados, bem como os principais problemas de TI que eles declaram ser relevantes em termos de influência no desempenho de seus negócios são relacionados no Quadro 1.

Quadro 1. Problemas referentes à tecnologia da informação, processos e pessoas

Função	Atividade Corporativa	Area	Principal problema indicado
Gerente de Vendas	Atingir as metas de vendas	Loja Própria	Cai Link de internet com frequência. Não vende milhões por causa de TI.
Gerente de Operações	Garantir o desenvolvimento do produto desejado pelo cliente	Loja Própria	Computadores com baixa performance para o que os arquitetos precisam.
Supervisor	Garantir a entrega do produto comprado	Loja Própria	Vendedores fazem projetos errados e a produção produz errado.
Gerente	Administração Contábil	Contabilidade	Rede com lentidão
Gerente	Administração Financeira	Financeiro	Rede com lentidão
Gerente	Administração Fiscal	Fiscal	Rede com lentidão
Gerente	Administração da folha de pagamento, sindicato e ações junto aos funcionários.	Departamento Pessoal	Equipe de TI com baixa performance
Funcionário	Administração da folha de pagamento, sindicato e ações junto aos funcionários.	Departamento Pessoal	Equipe de TI com baixa performance
Gerente	Administrar os treinamentos da parte técnica de desenvolvimento de produtos e comercial (Vendas)	Treinamento	Sem infraestrutura para treinar, Sala, Datashow, processos, computadores de imediato.
Treinador	Treinar a parte técnica de desenvolvimento de produtos e comercial (Vendas)	Treinamento	Computador abaixo da configuração necessária.
Gerente	Gestão de Pós-Vendas	Relacionamento com o Cliente	Sem Sistema de Pesquisa
Gerente	Administração da expedição de produtos	Expedição	Computador saindo da rede constantemente.
Operário	Expedir produtos	Expedição	Computador saindo da rede constantemente.
Gerente	Garantir a entrega dos produtos	Logística	Computador saindo da rede constantemente.
Gerente	Administrar os pedidos que vão para a produção	PCP	Rede Lenta
Gerente	Garantir a segurança operacional	Segurança do Trabalho	Sem sistema de segurança
Gerente	Gestão, desenvolvimento e administração de pessoas	Recursos Humanos	VoIP nunca funcionou.
Gerente	Oportunidades de novas franquias	Expansão	Sem celular e Tablet de alta performance
Secretária	Atender demandas da direção e presidência	Diretoria	Equipe de TI com baixa performance
Gerente	Garantir a qualidade da produção	Qualidade	Sem respostas
Gerente	Garantir a qualidade do desenvolvimento de produtos via sistema	Sistemas	Sem computador de alta performance
Gerente	Administração de Compras	Compras	Depende de TI para comprar, por falta de conhecimento.
Funcionário	Comprador	Compras	Depende de TI para comprar, por falta de conhecimento.
Gerente	Gestão de <i>Facilities</i>	Manutenção	Rede sem <i>No-break</i>
Gerente	Gestão de Novos Produtos	Desenvolvimento de Produtos	Sem respostas
Gerente	Gestão da Marca	Novos Negócios	Rede lenta
Gerente	Gestão de Ações de Marketing	Marketing	Notebook e Sistemas de Edição
Gerente	Gestão de maquinário	Processos Produtivos	Sem Respostas
Gerente	Gestão dos projetos da empresa	Gestão de Projetos	Rede Muito Lenta
Gerente	Gestão dos processos	Processos Administrativos	Rede Muito Lenta

Continua

Continuação

Função	Atividade Corporativa	Área	Principal problema indicado
Gerente	Administração da Tecnologia da Informação	TI	Ambiente inseguro, constantes ataques. Todos reclamando ao mesmo tempo.
Funcionário	Suporte de TI	TI	Está tudo bem.
Gerente	Pós-Vendas	Gestão Comercial	Sem respostas.
Gerente	Criação de Showrooms	Desenvolvimento de Showrooms	Celular abaixo da performance
Gerente	Administração Fabril	Fábrica	Computadores saindo da Rede.
Donos de Franquias	Gestão de Franquias	Franqueados	Sistema de desenvolvimento Ruim
Diretoria	Direção Operacional	Diretor Operacional	Preciso de Segurança dos dados como prioridade.
Diretoria	Direção Financeira	Diretor Financeiro	Nada funciona.
Presidente	Garantir a entrega do propósito, missão e valores da Cia.	Presidente	Preciso que nada dê errado nos processos e TI. Não quero estas reclamações.
Presidente	Direção Financeira	Sócio	Preciso de todas as informações na mão para decidir
Presidente	Direção Financeira	Sócio	Preciso dos números exatos para confirmar o fluxo de caixa da minha empresa.
Assistente	Administrativo	Administrativo	O chefe é centralizador
Analista Fiscal	Fiscal	Fiscal	Estava um caos. Estamos ajustando as planilhas, mas é preciso informação mais clara ao gestor.
Gerente Financeiro	Financeiro	Financeiro	As informações estão descentralizadas.
Analista RH	RH	RH	Nada funciona.
Analista Compras	Compras e Logística	Compras e Logística	Não sei nada de TI e isso me atrapalha.
Secretária Executiva	Secretária	Secretária	Preciso deixar as coisas mais ágeis internamente.
Coordenadora de Desenvolvimento de Líderes	Coordenação de Desenvolvimento Pessoal.	Coordenação de Desenvolvimento Pessoal.	O time é bom, é preciso apenas reciclar o conhecimento deles para a gestão de projetos ágeis.

Fonte: Elaborado pelos autores

Uma vez identificada a demanda por serviços ainda não ofertados, mas dentro do escopo de conhecimento e atuação, apresentou-se uma proposta inicial, considerando a quantidade de horas a serem trabalhadas para atender a expectativa do cliente.

Para pessoas físicas, a Consultoria realiza treinamentos e sessões de *coaching* por meio da marca @MpLifeCoaching. Para as empresas, o pacote de serviços é oferecido pela marca criada pela TI Consultoria. Com a aprovação da pessoa jurídica na proposta oferecida, inicia-se o trabalho local para mapeamento do cenário atual e identificação das oportunidades de melhorias.

Com essa pesquisa de opinião, foi possível conhecer o ponto de vista e as preferências dos entrevistados a respeito das necessidades de melhorias e a causa raiz dos maiores impactos operacionais, identificando falhas ou erros, descrevendo procedimentos, descobrindo tendências e aplicando sugestões para obterem como resultado mais produtividade no ambiente operacional e alta performance com os times envolvidos.

As respostas obtidas revelam que alguns funcionários entrevistados não pertencentes aos departamentos de Tecnologia da Informação possuem diferentes formações acadêmicas. Um ponto em comum é que em suas funções dependem muito da Tecnologia da Informação

para darem andamento em seus processos e procedimentos, já que muitas atividades estão diretamente relacionadas a sistemas, internet e telefonia.

Pelo fato de não dominarem conhecimento sobre infraestrutura de TI, sistemas e suporte de Tecnologia da Informação, ficam dependentes da área do departamento de TI para resolverem seus problemas operacionais, impactando diretamente sua produtividade cotidiana. Isso gera conflito entre as áreas que, por sua vez, deixam de produzir.

Em paralelo, as áreas são pressionadas para atingirem metas e isso torna o ambiente desgastante caso a infraestrutura, sistemas e suporte de Tecnologia da Informação não estejam funcionando corretamente. Com o ambiente de TI impactado, esses funcionários ficam limitados, gerando um conflito interno e se desgastando mentalmente (*stress*) por não conseguirem atingir seus objetivos e metas profissionais.

Foi possível interpretar como oportunidade o fato de que, com a orientação de uma consultoria especializada em Tecnologia da Informação, Processos e no Desenvolvimento de Pessoas, as empresas poderão solucionar problemas por meio de ações mais ágeis, trazendo resultados rápidos e produtivos no ambiente corporativo.

Segundo Johnson, Scholes and Whittington (2012), entender um dos primeiros passos para o diagnóstico estratégico é identificar o impacto do ambiente externo sobre a estratégia, os recursos e competências da organização e as expectativas e influências dos *Stakeholders*.

Humphrey (2005) propõe como técnica de construção do cenário em que os negócios se desenrolarão no futuro uma reflexão sobre como os aspectos que se apresentarão no ambiente externo poderão influenciar o desempenho da organização, o que recomenda classificar esses eventos como Oportunidades ou Ameaças.

As condições internas que possibilitarão à organização enfrentar esses desafios, tanto no que se refere ao aproveitamento de oportunidades quanto à mitigação do efeito de ameaças também devem ser classificadas como aspectos favoráveis já existentes ou os desfavoráveis, que devem ser minimizados pelo estabelecimento de novas estratégias.

Essas condições internas devem, assim, ser classificadas como Forças ou Fraquezas. A combinação das iniciais desses quatro elementos – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (em inglês, respectivamente *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é utilizada na denominação da técnica, conhecida como Análise SWOT.

Seguindo esta orientação, realizou-se a análise SWOT como método para entender as condições que caracterizam oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da TI Consultoria. Os resultados dessa análise foram:

Oportunidades:

- Demanda por consultoria em infraestrutura de TI;
- Demanda por consultoria em processos;
- Demanda por treinamento personalizado para funcionários de pessoa jurídica e para pessoas físicas;
- Necessidade de desenvolvimento pessoal e profissional com a aplicação de técnicas desenvolvidas pela certificação em *personal e professional coaching*;
- Possibilidade de geração de *leads* por meio da rede social Instagram com a conquista de mais de dois mil e duzentos seguidores entre março e maio de 2018;
- Seguidores esses com potenciais oportunidades de geração de receita por meio de cursos rápidos via EAD sobre produtividade pessoal, produtividade profissional e gestão de projetos.

Ameaças:

- Alta competitividade no mercado de Consultoria, Treinamentos e *Coaching*;
- Risco de cópia do modelo por concorrentes com maior capacidade de investimento;
- Necessidade de atualização constante com parceiros de alta credibilidade em tecnologias, processos e desenvolvimento de pessoas. Se um parceiro propuser uma solução ruim, existe a possibilidade de perder uma grande fatia do mercado por um case que não gerou sucesso.

Forças:

- Conteúdos de Infraestrutura de TI em trinta e duas áreas da Tecnologia da Informação (apresentados no APÊNDICE C);
- Perfil didático para treinamentos no mercado de ensino e no mercado corporativo;
- Parcerias com fornecedores de Tecnologia da Informação;
- Aplicação de projetos sociais por meio de treinamentos corporativos;
- Certificado em *Personal e Professional Coaching* pela Sociedade Brasileira de *Coaching*;
- Ambiente compartilhado e conectado com as três frentes de negócios: Consultoria em Infraestrutura, Processos e Desenvolvimento de Pessoas;
- Influência entre clientes e fornecedores.

Fraquezas:

- Baixo capital para investimentos que possam acelerar o negócio;
- Dependência da presença física do fundador, limitando a capacidade de atendimento;
- O movimento financeiro atual está muito concentrado no giro. Com limitação do capital para investimento em ampliação da estrutura fica e da equipe.

Com base nesses aspectos e na situação identificada nas entrevistas, desenvolveu-se uma proposta de intervenção para adequar a capacidade estratégica da empresa para o aproveitamento das oportunidades identificadas.

4. PROPOSTA APRESENTADA

Para que as oportunidades identificadas e descritas anteriormente sejam aproveitadas e materializadas sob a forma de negócio, optou-se pela proposição da criação de uma consultoria que possui um pacote de serviço personalizado com três frentes de negócios: infraestrutura de TI, processos e desenvolvimento de pessoas. O cliente terá resultados atraentes com a contratação de um único plano para as três categorias de serviços.

Essa atuação envolve sugestões de melhorias para que o cliente possa reconhecer rapidamente a evolução do ambiente corporativo. Essa ação estratégica da TI Consultoria se destina a proporcionar vantagens competitivas no mercado corporativo por meio da oferta de serviços de:

- Mapeamento do cenário de TI atual do ambiente das empresas;
- Mapeamento das condições existentes na infraestrutura de TI em diferentes áreas das empresas;
- Identificação dos processos e tecnologia atuais e as oportunidades de melhorias;

- Avaliação da produtividade dos funcionários, identificando demandas por desenvolvimento e motivação;
- Reestruturação em tecnologia, processos e desenvolvimento de pessoas;
- Atendimento de objetivos claros previamente identificados pelo corpo diretivo das empresas, seguindo o propósito desejado;
- Aplicação de treinamentos corporativos voltados à produtividade pessoal e profissional;
- Aplicação de disciplinas voltadas à gestão estratégica de vendas e gestão estratégica de negócios com o apoio da TI em universidades com cunho social;
- Aplicação de palestras em empresas e universidades;
- Aplicação de sessões de *Personal* e *Professional Coaching*;
- Oferta de cursos à distância;
- Vendas de produtos voltados ao tema de empreendedorismo.

A oferta de valor se dará pela excelência dos serviços prestados, meio para o crescimento do negócio. Tem-se por referência que a qualidade não é apenas um *slogan* revigorante, mas a maneira mais lucrativa de gerir um negócio, conforme afirmam Reichheld e Sasser (1990). Com base nesses elementos, constituiu-se o modelo de negócio seguindo a proposta metodológica de Osterwalder e Pigneur (2010).

De acordo com essa proposta, a concepção do negócio deve principiar pela identificação de quais serão os segmentos de mercado para quem se pretende ofertar valor e qual será a proposta de valor. No caso da TI Consultoria, foram eleitos, como segmentos de mercado a atender, as instituições de ensino superior, empreendedores e empresas que dependem de TI para realizar seus processos e manter a operação em alto nível de desempenho.

A oferta de valor para esses segmentos é feita por meio de serviços que envolvem melhorias na infraestrutura de TI, processos e desenvolvimento de pessoas, aulas, palestras e treinamentos, sempre pautados por valores que destacam o papel social das empresas no desenvolvimento das comunidades em que atuam.

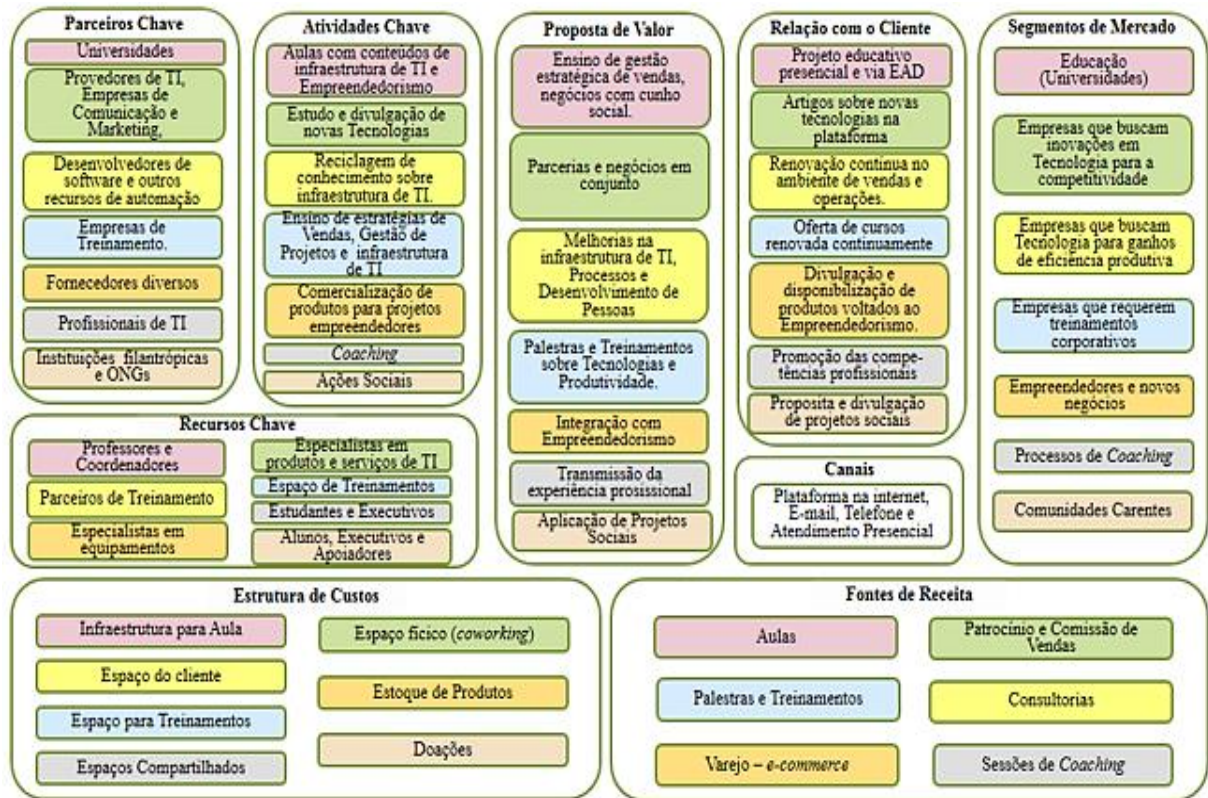
A partir dessas definições, idealizou-se o quadro do modelo de negócios da TI Consultoria, apresentado na Figura 1, em que se delineiam as condições necessárias à entrega efetiva do valor ofertado, tais como os canais de relacionamento e distribuição, as atividades, recursos e parcerias essenciais ao negócio, com uma identificação preliminar da estrutura de custos e das fontes de receitas.

A premissa do modelo é materializar a proposta de valor com custos operacionais reduzidos, de modo a garantir rentabilidade e atendimento satisfatório ao cliente, criando valor para o investidor e o consumidor. Assim, pretende-se, com a evolução da empresa e aumento em sua capacidade de geração de receita, a aquisição de um espaço para treinamentos, *coworking* e reuniões, embora muitos destes treinamentos possam ser realizados na sede do cliente, ou seja, mantendo o propósito de redução dos custos operacionais.

Para aplicação de projetos com serviços especializados, a TI Consultoria envolve parceiros e terceiros para mitigar os efeitos dos seus custos de transação aos quais se refere Williamson (1979). De acordo com esse autor, uma empresa não possui apenas custos de produção, mas também os custos de transação, decorrentes de elementos como negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato. Os custos de transação mudam conforme as características da transação e do ambiente competitivo. Uma delas está relacionada ao comportamento dos indivíduos, que possuem uma racionalidade limitada e estão sempre

propensos ao oportunismo. A outra é o fato de que o ser humano não tem conhecimento integral sobre o ambiente, dificultando a obtenção de uma solução que maximize a eficiência.

Figura 1. Quadro do Modelo de Negócios



Fonte: Elaborado pelos autores

Ainda segundo Williamson (1979), a expansão das empresas tende a aumentar os custos administrativos, até um ponto em que eles não justifiquem a realização de determinadas atividades internamente se for possível recorrer ao mercado para tal com um custo muito inferior, ou seja, terceirizando a atividade.

5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

No modelo de negócio concebido, o mercado de trabalho está segmentado nos nichos de educação, inovação em tecnologia e processos, empresas de pequeno, médio e grande porte, treinamentos corporativos, varejo – produtos de empreendedorismo – e *Coaching* para desenvolvimento de pessoas em seu desenvolvimento pessoal e profissional. A seguir, apresenta-se um detalhamento dos valores agregados e as fontes de receitas dos respectivos nichos de mercado:

- Educação: a atuação está diretamente relacionada à fonte de renda por meio de aulas aplicadas com o desenvolvimento de pessoas em suas carreiras profissionais e pessoais, adicionando conteúdos voltados à gestão estratégica de vendas, planejamento e gestão de projetos, atualização da tecnologia da informação e processos com metodologias ágeis.

- Inovação de tecnologia: neste cenário estão presentes os parceiros fornecedores de produtos e serviços de Tecnologia da Informação. Esses fornecedores são responsáveis por manter a TI Consultoria atualizada com as mais eficazes soluções do mercado para que possam estudar e aplicar da melhor forma os projetos que estão sendo trabalhados junto aos clientes. A fonte de receita é proporcionada por contratos de parcerias junto a esses fornecedores.
- Pequenas, Médias e Grandes Empresas: A fonte de renda está relacionada a um contrato de prestação de serviços de consultorias com o pacote que envolve a melhoria na infraestrutura de TI, melhoria em processos e desenvolvimento de funcionários. Existe também a oportunidade de desenvolvimento de operações estratégicas onde a consultoria enxerga oportunidades entre empresas que podem gerar grandes resultados, por meio da influência na apresentação dos empresários e desenvolvimento dos seus negócios.
- Treinamentos Corporativos: Algumas empresas desejam o treinamento personalizado aos seus funcionários, o que nos permite elaborar um treinamento voltado diretamente ao desenvolvimento dos funcionários para atingir o propósito desejado pelo cliente. A fonte de renda é gerada por um contrato de prestação de serviços.
- Varejo – Produtos de Empreendedorismo: A consultoria possui o planejamento de fabricar brindes com a marca *@MpLifeCoaching* contendo conteúdos motivacionais e assuntos voltados ao empreendedorismo. A fonte de renda será proporcionada por vendas online.
- Cursos à distância: Existe o interesse na construção e vendas de cursos à distância (EAD) sobre produtividade pessoal e profissional e gestão de projetos;
- *Personal e Professional Coaching*: Por meio da certificação em *personal e professional coaching*, existe a oportunidade de desenvolvimento de funcionários em pequenas, médias e grandes empresas, como também o atendimento de pessoas físicas que desejam se desenvolver. A fonte de renda é realizada por meio de contrato de prestação de serviços.
- Projetos Sociais: Instituições carentes estão sendo beneficiadas pela dedicação dos executivos que fazem os treinamentos, aplicando a teoria na prática por meio de projetos sociais. Existem, atualmente, vinte e três projetos em andamento. Este nicho é uma ação social constituída originalmente sem fins lucrativos, mas com potencial contribuição para o desenvolvimento e consolidação da marca, efeitos característicos de iniciativas dessa natureza, conforme comentam Kotler e Roberto (1989).

No momento em que o empreendimento se aproxima de completar um ano de atuação, já conta com uma carteira de negócios que proporciona receita suficiente para a recuperação do investimento inicial e a operação com lucratividade satisfatória, posicionando condições que sinalizam para o desenvolvimento sustentável dos negócios.

Com a oportunidade identificada no mercado corporativo e educacional, a TI Consultoria tem aplicado consultorias dentro do escopo ofertado e seguindo as três frentes estudadas, sendo Infraestrutura de Tecnologia da Informação, Processos e Desenvolvimento Profissional e Pessoal dos funcionários, por meio da assessoria de *Professional e Personal Coaching*.

Desta forma, a consultoria vem agregando valor à evolução do ambiente corporativo dos seus clientes, influenciando diretamente a qualidade da tomada de decisão por meio da aquisição de maiores conhecimentos. Com a tomada de decisão correta, aumenta-se a produtividade das equipes no ambiente corporativo e das pessoas físicas que buscam por

treinamentos, gerando resultados positivos em todos os setores da empresa. Isso pode trazer reduções de custos operacionais e mais lucratividade para as empresas, de modo a concretizar a oferta de valor proposta com as melhores estratégias utilizadas nos custos de transição. (WILLIAMSON, 1979).

Por meio dos Treinamentos e Consultorias aplicadas, existe a oportunidade de estreitar o relacionamento entre o mercado corporativo e o mercado educacional, onde equipes de diversas áreas ou empresas podem gerar negócios entre suas atividades pessoais e profissionais. Parceiros e provedores de produtos e serviços de Tecnologia da Informação também estão presentes com a oportunidade de apoiar as consultorias diretamente na implantação dos projetos que forem indicados e sugeridos.

O projeto também contempla medidas que o inserem como agente de desenvolvimento socioeconômico da comunidade em que atua. Por meio de projetos sociais criou-se a oportunidade para executivos e estudantes vivenciarem experiência de aplicar a teoria na prática com ações sociais, beneficiando mais de vinte instituições que precisam de apoio financeiro para obras de cunho social.

O investimento em consultorias e treinamentos proporciona obter mais conhecimento sobre o mercado e tomar decisões, com maior eficácia, pois, conforme afirma Simon (1965), quanto mais informações existirem, mais assertiva será a tomada de decisão.

Relatos de experiências de concepção e implementação de novos negócios, com foco no potencial de criação de valor por meio de propostas inovadoras tendem a contribuir para que outras iniciativas equivalentes se inspirem nos percalços enfrentados e nas soluções encontradas.

Além disso, a identificação de demandas e a integração de recursos, tecnologia e estrutura para o aproveitamento de oportunidades, que proporcionam benefícios a uma empresa específica, potencializa, também, o favorecimento à sociedade como um todo, dado o desenvolvimento econômico e social resultante da prosperidade dos negócios que a integram e os consequentes ganhos em qualidade de vida (PORTER; KRAMER, 2006).

Este relato retrata a experiência aplicada a uma iniciativa empreendedora, materializada pela criação de uma empresa que enfrenta condições semelhantes a tantas outras para se manterem no mercado e se desenvolverem para cumprir cada vez mais o papel social da oferta de empregos e de opções ao público comprador. Espera-se que ele contribua como exemplo passível de aplicação em empresas que encontrem situação similar, de forma a proporcionar contribuições tecnológicas e sociais.

REFERÊNCIAS E FONTES DE CONSULTAS

CANALTECH, Portal de notícias sobre tecnologia, Disponível em <https://canaltech.com.br/android/google-remove-500-aplicativos-com-malware-da-play-store-99388/>, acessado em 23 de agosto de 2017.

G1 - Portal de Notícias da empresa Globo Comunicação e Participações as. Disponível em <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/mark-zuckerberg-depoe-ao-senado-sobre-uso-de-dados-pelo-facebook.ghtml> acessado em 15 de abril de 2018.

HUMPHREY, A. S. *SWOT analysis. Long Range Planning*, v. 30, p. 46-52, 2005.

JOHNSON, G.; WHITTINGTON, R.; SCHOLLES, K. Explorando a estratégia corporativa: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2007

KOTLER, P.; ROBERTO, E. *Social marketing: Strategies for Changing Public Behaviour*. Free Press, 1989.

MARCONDES, R. C.; MIGUEL, L. A. P.; FRANKLIN, M. A.; PEREZ, Go. **Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados em Administração e Contabilidade**. São Paulo: Editora Mackenzie, 2017.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business model generation. Handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, New Jersey: Wiley; 1 ed., 2010.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Estratégia e Sociedade: o vínculo entre vantagem competitiva e responsabilidade social nas empresas. 2006. In: PORTER, M. E. **Competição**. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, p. 437-510, 2009.

REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E. *Zero defections: quality comes to service*. **Harvard Business Review**, *September-October*, 1990, p. 105-111.

SIMON, H. A. *Administrative decision making*. **Public Administration Review**, p. 31-37, 1965.

UOL NOTÍCIAS, Portal de Notícias na internet. Disponível em <https://tecnologia.uol.com.br/noticias/redacao/2017/01/09/voce-sabe-o-que-e-alexa-assistente-pessoal-pode-invadir-sua-vida-em-breve.htm>, acessado em 07 de dezembro de 2017.

WILLIAMSON, O. *Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations*. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, 1979.