



ARIEL FERREIRA DA SILVA

GOTI – GESTÃO ONLINE DE TI

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientadora

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **GOTI – GESTÃO ONLINE DE TI**, elaborado por Ariel Ferreira da Silva e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 16 de março de 2017.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientadora

DECLARAÇÃO

A empresa GOTI, representada neste documento pelo Sr. Ariel Ferreira da Silva, sócio-diretor, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado GOTI – GESTÃO ONLINE DE TI, realizados pelo aluno Ariel Ferreira da Silva, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 16 de março de 2017

Ariel Ferreira da Silva

Sócio-Diretor

GOTI

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Ariel Ferreira da Silva, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE 2-15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 20/03/2015 a 11/12/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado GOTI – GESTÃO ONLINE DE TI, é autêntico e original.

Curitiba, 16 de março de 2017.

Ariel Ferreira da Silva

Dedico este a todos os profissionais estratégicos da área de tecnologia, que buscam inovar constantemente e agregar valor ao negócio da sua instituição.

Agradeço primeiramente a Deus, que nos permitiu a vida, aos mestres da ISAE/FVG por todo os ensinamentos que nos passaram, agradeço à turma GEE-0314 pelo companheirismo e amizade e aos meus familiares pela paciência e pelo apoio dado nos momentos difíceis

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PARCEIROS MULTIPLICADORES	15
FIGURA 2 - ÁREA DE TI NAS EMPRESAS	16
FIGURA 3 - GASTO GLOBAL EM TI	16
FIGURA 4 - EMPRESAS DO PARANÁ POR SETOR	17
FIGURA 5 - FORÇAS DE PORTER	24
FIGURA 6 - MATRIZ SWOT.....	25
FIGURA 7 - ESTRATÉGIA GENÉRICA.....	25
FIGURA 8 - CADEIA DE VALOR.....	28
FIGURA 9 - ENVELOPE.....	27
FIGURA 10 - FAVICON.....	27

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PROSPECÇÃO DE CLIENTES.....	20
TABELA 2 – PACOTES DE SOLUÇÕES.....	23
TABELA 3 – INDICADORES.....	28
TABELA 4 – INVESTIMENTO INICIAL.....	29
TABELA 5 – CUSTOS FIXOS MENSAIS.....	29
TABELA 6 – FATURAMENTO MENSAL.....	30
TABELA 7 – DRE.....	30
TABELA 8 – FLUXO DE CAIXA.....	31
TABELA 9 – VPL.....	31
TABELA 10 – TIR.....	32
TABELA 11 – CENÁRIO PESSIMISTA.....	32
TABELA 12 – CENÁRIO PROVÁVEL.....	33
TABELA 13 – CENÁRIO OTIMISTA.....	33

Sumário

1 SUMÁRIO EXECUTIVO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2 A EMPRESA.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.3
2.1 A SOLUÇÃO ENCONTRADA	133
2.2 IDENTIFICAÇÃO DO NEGÓCIO	133
2.3 VISÃO, MISSÃO E VALORES	133
2.4 VANTAGENS COMPETITIVAS	14
2.5 TECNOLOGIA.....	144
2.6 MARCA.....	144
2.7 MERCADOS	15
2.8 FORNECEDORES/CONSUMIDORES	155
3 ANÁLISE DE MERCADO.....	136
3.1 ANÁLISE SETORIAL	17
3.2 AMEAÇAS	18
3.3 BARREIRAS ENTRADA / SAÍDA	18
3.4 MACRO AMBIENTE	19
3.5 OPORTUNIDADES / AMEAÇAS (SETOR)	19
3.6 ANÁLISE DA DEMANDA	19
3.7 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	21
4 OFERTA DA EMPRESA	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.3
4.1 ATRATIVIDADE DA AEN.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
4.2 MATRIZ SWOT	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
4.3 ESTRATÉGIA GENÉRICA.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

5 PLANO OPERACIONAL.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
5.1 INFRAESTRUTURA.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
5.2 RECURSOS HUMANOS.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
5.3 CURRÍCULO DIRETORES	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
5.4 INDICADORES	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.8
5.5 CADEIA DE VALOR.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.8
6 PLANO FINANCEIRO.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.9
6.1 PLANILHAS	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.9
6.1.1 INVESTIMENTOS	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.9
6.1.2 CUSTOS FIXOS MENSAIS.....	29
6.1.3 FATURAMENTO MENSAL.....	30
6.1.4 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	30
6.1.5 FLUXO DE CAIXA	31
6.2 ANÁLISE DE VIABILIDADE	31
6.2.1 INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIRO.....	31
6.3 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	32
6.3.1 CENÁRIO PESSIMISTA	32
6.3.2 CENÁRIO PROVÁVEL	33
6.3.3 CENÁRIO OTIMISTA.....	33
7 CONCLUSÃO.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.4
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	295

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A GOTI – GESTÃO ONLINE DE TI proverá a consultoria em Gestão Estratégica de Tecnologia da Informação, através dos meios de comunicação do seu Portal de Acesso.

O foco dos seus esforços será voltado à pequena e média empresa, as quais enfrentam dificuldades em contratar um gestor estratégico de tecnologia da informação como funcionário ou um consultor para atendê-las localmente, seja esta dificuldade pela logística ou por custos elevados, fatores esses que culminam na perda de competitividade dessas empresas, justamente pela falta de inovação tecnológica.

Contará com uma equipe gabaritada e eclética, oriunda das diversas áreas de tecnologia, com vasta experiência como gestores de grandes empresas, com certificações diversas e com imenso conhecimento das melhores marcas e fabricantes de tecnologia.

As vendas serão efetuadas por intermédio do Portal do Gestor de TI, e os pacotes de serviços prestados serão modelados para atender demandas de quaisquer naturezas tecnológicas, isso via artigos ou e-mail, mas também com consultorias on-line em tempo real.

O escritório principal contará com um link de internet principal e mais três links de contingência trabalhando em regime de balanceamento, para suprir com qualidade às demandas online.

Terá também um plano de continuidade de serviços que contemplará um escritório em local geograficamente estratégico, para possíveis problemas com infraestrutura local, mantendo os serviços totalmente à disposição dos clientes, isentando-os de impactos ao negócio.

Empresa, onde os investidores serão ex-gerentes conceituados na área de tecnologia de grandes corporações, com a visão de estar entre as mais reconhecidas do segmento, atuando e auxiliando clientes do mundo todo a partir de sua base de conhecimento e acervo técnico.

Trata-se de um mercado promissor, pois através de ações estratégicas de marketing conseguirá alcançar milhões de empresas pelo mundo, carentes de inovação e cada vez mais dependentes da tecnologia, empresas essas com budget limitado para investimentos em gestão estratégica.

2. A EMPRESA

2.1 A solução encontrada

Gradativamente as corporações tornam-se mais dependentes da tecnologia para manter-se competitivas, porém, com budget limitado à inovação ficam vulneráveis a projetos aventureiros. A solução consiste em colocar a estratégia de tecnologia da informação à disposição e ao alcance dessas, com baixo custo, baseando-se apenas na atuação remota de consultores experientes via o portal online, orientando e fornecendo insights direcionadores.

2.2 Identificação do negócio

A GOTI – GESTÃO ONLINE DE TI é uma empresa capacitada a prover gestão estratégica de tecnologia da informação remotamente, através de plataforma online e profissionais com excelente know-how. Tendo como público alvo as pequenas e médias empresas, ante a dificuldade que estas mostram de se manterem atualizadas e contratar profissionais e consultorias, mas podendo atender também aos profissionais da área de tecnologia das grandes corporações. Contamos com um time de profissionais com vasta experiência no segmento e participações em inúmeros projetos em grandes corporações. enxergamos como um mercado promissor, visto a dependência tecnológica cada vez maior das empresas e a velocidade com que precisam se adaptar as inovações, para se manterem competitivas.

2.3 Visão, missão e valores

Visão

Tornar-se referência mundial em estratégia tecnológica da informação até 2025.

Missão

Prover orientação estratégica em tecnologia da informação acessível a todos.

Valores

Nossos valores permeiam entre pilares como, empreendedorismo, comprometimento, inovação, espírito de time, liderança, mas principalmente alicerçados na confiança, integridade e respeito ao ser humano.

2.4 Vantagens competitivas

Nossos profissionais são especialistas da área, com participação e premiações em cases de grandes corporações, com certificações em gestão estratégica de diversas instituições acadêmicas e do segmento de tecnologia. O baixo custo de adesão aos produtos do nosso portal online torna a informação estratégica acessível a todos os públicos e corporações. Exatamente por ser online, nossa abrangência geográfica é total e expansível sob demanda. A credibilidade e o network conquistados pelos nossos diretores quando os mesmos atuavam como executivos de tecnologia da informação em grandes corporações facilitarão a parceria com fabricantes e instituições tecnológicas do mundo todo.

2.5 Tecnologia

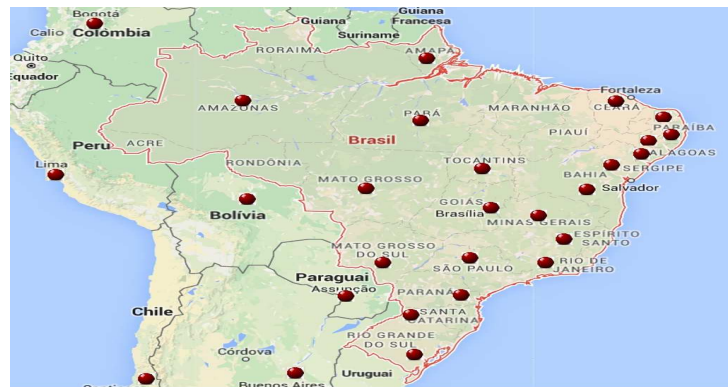
O core business da empresa é a gestão estratégica de tecnologia online, ou seja, precisaremos estar conectados o tempo todo com nosso cliente e o mesmo deverá ter o acesso permanente à plataforma. Para não impactarmos o negócio em nenhum momento, nosso plano de contingência e recuperação de desastres contará com escritórios virtuais replicados em localizações distintas, com vários links de internet, com operadoras diversas e plataforma em nuvem, com backup das informações em tempo real. A velocidade de operação evoluirá gradativamente de acordo com as demandas, trabalharemos sempre com balanceamento de carga e banda de internet.

2.6 Marca

Uma marca forte exerce um extremo poder de persuasão ante as decisões do consumidor e deve ser o diferencial preponderante na escolha de determinado produto. Usada como estratégia comercial e publicitária, buscamos alinhar o nome da empresa como uma forte marca, entendendo inclusive que, para atuarmos em muitos países futuramente, cuidamos para que o nome, em outras línguas, não fosse confundido com outros produtos, pessoas ou empresas ao redor do mundo.

2.7 Mercados

Inicialmente, por localizar-se na capital paranaense, atuamos apenas em âmbito estadual, mas com plano estratégico de rapidamente expandir a capilaridade a nível Brasil e América do Sul, visto que temos multiplicadores parceiros espalhados geograficamente e já focados na prospecção de clientes, conforme pontos em vermelho no mapa da figura abaixo:



(Figura 1)

2.8 Fornecedores / consumidores

Nossa gestão da cadeia de suprimentos inclui uma estratégia arrojada de aproximação aos fornecedores de softwares e equipamentos de informática e tecnologia em geral, tanto para pesquisas, certificações e treinamentos como para parcerias em consultorias, desta feita manteremos nosso time alinhado às novas tendências do segmento. Na área logística, subsidiaremos nossos braços em toda a capilaridade, tanto com treinamentos como com materiais de marketing, atendendo e surpreendendo com qualidade nossos consumidores em qualquer parte do mundo.

3. Análise de Mercado

O segmento da tecnologia da informação cresce gradativamente no Brasil, ano após ano, e um estudo elaborado pelo Cetic.br (Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação) mostra que grande parte das pequenas e médias empresas sequer possuem uma área ou departamento designado a esse fim, conforme a figura abaixo:

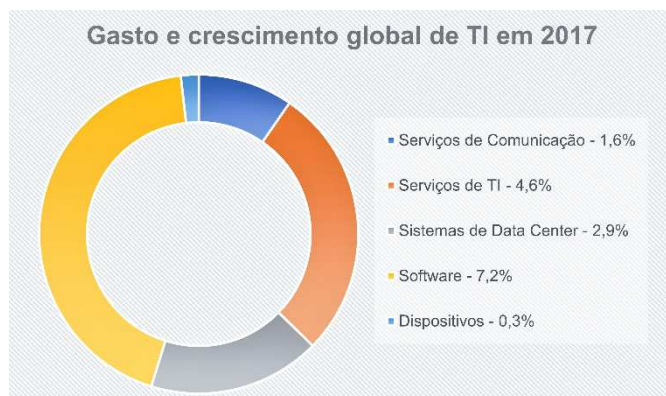
A1A - PROPORÇÃO DE EMPRESAS EM QUE HÁ UMA ÁREA OU DEPARTAMENTO DE TI
Percentual sobre o total de empresas

Percentual %		Sim	Não	Não sabe/ Não respondeu
TOTAL		43	57	0
PORTE	De 10 a 49 pessoas ocupadas	36	64	0
	De 50 a 249 pessoas ocupadas	66	34	0
	De 250 ou mais pessoas ocupadas	91	9	0

(Figura 2)

Com base nos dados acima nota-se o quão promissor é o negócio voltado a gestão estratégica de tecnologia da informação, principalmente para as pequenas e médias empresas nacionais, boa parte não têm área interna designada a esse fim e mesmo as que possuem especialistas na área, são geralmente reativas e táticas e estes profissionais não estão preparados suficientemente para alinharem estrategicamente as tecnologias emergentes ao negócio de suas corporações.

Já no âmbito global o cenário segue uma linha muito parecida com relação às pequenas e médias empresas. O centro de pesquisas da consultoria Gartner, conceituada mundialmente na área de tecnologia da informação, divulgou recentemente o relatório abaixo, com as previsões de seus analistas para os gastos mundiais na área, em 2017:

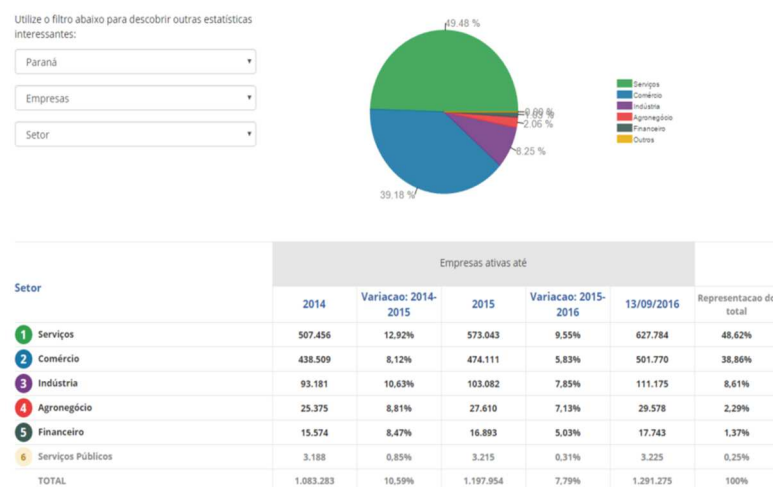


(Figura 3)

De acordo com essa pesquisa do Gartner, os investimentos na área de serviços de tecnologia da informação e comunicação serão de 4,6 % em todo o mundo, o que mostra que a abrangência que colocamos em nossa visão empresarial, para sermos reconhecidos mundialmente até 2025 é plausível. As empresas precisarão investir cada vez mais em serviços de tecnologia da informação, mas para se manterem realmente competitivas precisarão investir de forma correta alinhando as tecnologias emergentes de forma a agregar valor ao negócio. A GOTI - GESTÃO ONLINE DE TI fará esse papel de forma acessível e assertiva, pois está em seu DNA a gestão estratégica do segmento.

3.1 Análise Setorial

A GOTI - GESTÃO ONLINE DE TI é uma empresa atualmente de pequeno porte e está inserida no setor de Serviços, setor que mais cresce nacional e internacionalmente. Localizada no estado do Paraná, com mercado extremamente promissor para iniciarmos a nossa atuação estratégica. Apesar de toda a recessão, o número de empresas ativas cresceu consideravelmente em nosso estado, passando de 1,18 milhão de empresas em 2015 para 1,3 milhão em 2016. Dentre todas essas empresas, potenciais clientes, a maioria se encaixa como pequena e média empresa, nosso principal público alvo, o que mostra a quão promissora é a área de negócio em que mapeamos.



(Figura 4)

Nossos fornecedores, os grandes fabricantes da área de tecnologia, seja de infraestrutura, equipamentos ou softwares, estão em sua maior parte fortemente instalados nas regiões sul e sudeste do Brasil, seja com suas indústrias ou com representações de porte considerável. Os demais fornecedores de certificação ou treinamentos, normalmente instalados fora do país, são totalmente acessíveis via remota, sendo poucos os que exigem pesquisas, provas ou certificação presencial, isso facilitará todo o desenvolvimento e atualização de nossas equipes de BackOffice.

No mapeamento e análise de potenciais clientes, vemos mercado promissor no âmbito estadual onde focaremos todo o esforço do projeto piloto e marketing iniciais. Gradativamente atingiremos a capilaridade desejada, ajustando a plataforma de acordo com o feedback dos próprios consumidores, através de pesquisas de satisfação.

3.2. Ameaças

Novos entrantes são sempre uma ameaça, principalmente na área de tecnologia, muito aderente aos jovens promissores e suas empresas startups, porém, essa mesma jovialidade funcionará como barreira, dificultando-os a concorrer conosco, visto que a experiência dos executivos que fazem parte do nosso quadro é que alavancarão os nossos negócios.

3.3. Barreiras Entrada / Saída

Barreiras de entrada no nosso negócio estão relacionadas diretamente a experiência e conhecimento, e não no custo de investimento. Esses novos entrantes serão de alto impacto inicialmente, visto que o custo de investimento é baixo para iniciar um negócio similar ao nosso, porém, nossa estratégia é criar rapidamente um portfólio de clientes através de marketing com forte apelo digital e do amplo network dos executivos da empresa, tudo isso unido a preços agressivos e serviço de qualidade.

Barreiras de saída não existirão, estaremos muito bem alicerçados juridicamente para que nossos contratos de consultoria online contemplem uma saída adequada e amparada na lei, caso necessário.

3.4. Macro Ambiente

O macro ambiente tende a não nos afetar com alto impacto, pois estaremos atentos às mudanças nos âmbitos políticos, sociais, demográficos, legais, tecnológicos e de meio ambiente. O que pode acontecer naturalmente é que em determinado momento empresas de um segmento específico onde o mercado esteja mais aquecido, sejam priorizadas como potenciais clientes em decorrência de outras.

3.5. Oportunidade / Ameaças (setor)

As oportunidades do setor mapeadas são citadas na análise SWOT, mas tratam de um mercado em constante expansão, crescimento exponencial do consumo de tecnologia, demanda das pequenas e médias empresas por estratégia tecnológica, alto custo fixo de um profissional de TI gabaritado à gestão e também ao fato da consultoria ser online, de forma remota chegando a todos os lugares do mundo.

As ameaças, também citadas na análise SWOT estão entre fatores relacionados a confiabilidade, por desconhecimento do produto e a imagem negativa de consultorias online prestadas por empresas de outros segmentos, pela facilidade aumentada de contratação de profissionais de TI caso a crise no país se alastre por um tempo maior e a vulnerabilidade ante alguns concorrentes que atuam de forma presencial e geograficamente mais próximos ao cliente.

3.6. Análise da Demanda

Nossos clientes efetivos serão empresas de pequeno e médio porte que buscam hoje uma gestão estratégica de tecnologia da informação, porém, não conseguem arcar com os altos custos de um profissional ou consultoria para tal. Já os clientes potenciais, são esses mesmos portes de empresas, porém, aquelas que nem sabem que conseguiriam uma gestão estratégica em tecnologia de baixo custo ou imaginam que esse tipo de serviço não estaria acessível a elas. Nosso marketing será direcionado a alcançá-las pelos vieses que ela costuma buscar. Também buscaremos nas grandes corporações os gerentes ou diretores de tecnologia, assim podemos ampará-lo com insights visto que seu tempo para pensar fora operacional e tático é

extremamente reduzido. Todos esses clientes, efetivos ou potenciais, já fazem a maior parte de suas aquisições de forma online atualmente, isso facilitará a nossa abordagem.

O segmento de serviços, no qual estamos inseridos, já atua muitas vezes de forma online e remota, principalmente na área de tecnologia, visto que alguns Helpdesk de grandes empresas estão situados em países distantes de seus clientes. Isso já mitiga quaisquer tipos de resistências relacionadas a inovação ou a dependência presencial.

	PACOTES PRODUTO		
	BASIC	STANDARD	PLUS
	PREÇO / MENSAL		
	R\$ 29,90	R\$ 119,90	R\$ 599,90
QUANTIDADE DE CLIENTES (PROSPECÇÃO)	1000	400	100
VALOR TOTAL POR PACOTE	R\$ 29.900,00	R\$ 47.960,00	R\$ 59.990,00
TOTAL GERAL MENSAL	R\$ 137.850,00		

(Tabela 1)

Na Tabela 1 acima quantificamos um número de clientes que buscaremos nos primeiros meses de operação e marketing, divididos nas três categorias de produtos disponíveis em nosso portfólio. Essa quantidade poderá variar entre as categorias, visto que são divididas e apontadas a um público alvo diferente para cada uma delas. Nossa meta inicial é de 1500 clientes, divididos entre as categorias de produtos conforme a prospecção.

Nossos preços serão muito acessíveis, em três níveis, sendo que cada um contempla serviços de acordo com seu preço, aumentando de forma diretamente proporcional, ou seja, mais serviços, maior também o preço.

Nossa receita inicial, levando-se em consideração as quantidades de cada pacote adquirido vezes o preço dos mesmos, conforme a Tabela 1, será de R\$ 137.850,00 mensais.

A tendência, pelo número de clientes superior a casa do milhão que abordaremos via marketing digital, é que esses números aumentem significativamente em pouco tempo e que nos surpreendam positivamente. Nossa perspectiva é que cheguemos a um milhão de reais mensais em receitas já no primeiro ano de atividade.

Vemos um mercado potencial para o pacote médio (standard), um pacote com um volume bom de serviços, já agregando uma série de benefícios ao contratante.

O mercado disponível está mais voltado ao pacote mais completo (pluss), onde empresas com um pouco mais de budget para investimentos, possa usufruir de benefícios mais personalizados.

Agora, o mercado alvo será voltado totalmente ao pacote básico (basic), muito mais acessível a todas as empresas, com bons serviços para uma degustação inicial, tendendo o cliente a partir de certa maturidade, a migrar para pacotes mais completos.

3.7. Análise da Concorrência

Nossos concorrentes são em sua maioria consultorias estratégicas que atuam de forma presencial, profissionais que exerceram a função de gestores de TI em empresas e saíram para montar suas consultorias autônomas, portais de tecnologia que prestam uma consultoria estratégica em determinado segmento e grandes consultorias como o Gartner, que estão posicionados ao redor do mundo.

Todos esses concorrentes têm como alvo mercados diferenciados, uns segmentados e outros focados em grandes corporações, mesmo os que possuem público alvo idêntico ao nosso possuem fraquezas que podemos superar com base de conhecimento. Numa competitividade baseada em mesmo público, nossas forças podem nos dar a maior parte do Market Share.

Os pontos fortes de gigantes como o Gartner são seu portfólio, sua capilaridade mundial, seus profissionais altamente gabaritados e sua base de conhecimento de longos anos de

mercado, porém, seus pontos fracos estão alinhados com seu tamanho, como precisam de muito para se manter seus preços de consultoria são inacessíveis até mesmo para grandes corporações, limitando muito o seu campo de abrangência.

Simon (2009, p.158) cita que “[...] deve-se deixar mercados parciais aos concorrentes. Seguintos de mercado com potencial de conflito devem ser evitados”.

Já os demais concorrentes, empresas de consultoria e consultores autônomos, também tem como ponto fraco o seu preço majorado, visto que o atendimento é personalizado e presencial. Seu ponto forte é que estarão olho a olho com o cliente, sendo difícil conquistarmos o mesmo à distância.

4. Oferta da Empresa

A GOTI – GESTÃO ONLINE DE TI fornecerá gestão estratégica de tecnologia da informação online, através do seu portal de acesso. Esse serviço será prestado via plataforma de colaboração onde os profissionais estratégicos de TI fornecerão artigos, insights, orientações técnicas e de fabricantes, direcionamentos, documentação, vídeos técnicos, treinamentos, cursos e videoaula. Serão três pacotes de soluções e serviços disponíveis para aquisição e acesso online, conforme Tabela 3 abaixo:

	PACOTES		
	BASIC	STANDARD	PLUSS
	PREÇO / MENSAL		
	R\$ 29,90	R\$ 119,90	R\$ 599,90
ATIVIDADES			
Artigos de Inovação Tecnológica	Apenas artigos	Apenas artigos	Artigos e orientações quanto a sua área / segmento de mercado
Artigos de Cases de Tecnologia	Apenas artigos	Apenas artigos	Artigos e orientações quanto a sua área / segmento de mercado
Insights de Eventos e Feiras	Apenas insights	Apenas insights	Insights e orientações quanto a sua área / segmento de mercado
Briefing de Eventos	Apenas artigos	Apenas artigos	Artigos e orientações quanto a sua área / segmento de mercado
Insights de Pesquisas de TI	Apenas insights	Apenas artigos	Insights e orientações quanto a sua área / segmento de mercado
Artigos de fabricantes/fornecedores parceiros	Apenas artigos	Artigos e orientações quanto a sua área de gestão	Artigos e orientações quanto a sua área / segmento de mercado
Sorteios de brindes para respostas de pesquisas	Comporta	Comporta	Comporta
Dicas de melhores aplicativos	Apenas insights	Apenas insights	Insights e orientações quanto a sua área / segmento de mercado
Dicas de Gestão Estratégica	Apenas insights	Apenas insights	Insights e orientações quanto a sua área / segmento de mercado
Artigos de Gestão estratégica	Apenas artigos	Artigos e orientações quanto a sua área de gestão	Artigos e orientações quanto a sua área / segmento de mercado
Insights de Legislação / Sistemas	Apenas insights	Apenas artigos	Insights e orientações quanto a sua área / segmento de mercado
Insights de Segurança da Informação	Apenas insights	Artigos e orientações quanto a sua área de gestão	Insights e orientações quanto a sua área / segmento de mercado
Insights de áreas de apoio	Apenas insights	Apenas artigos	Insights e orientações quanto a sua área / segmento de mercado
Insights de compliance / ética	Apenas insights	Artigos e orientações quanto a sua área de gestão	Insights e orientações quanto a sua área / segmento de mercado
Insights de Infraestrutura	Apenas insights	Artigos e orientações quanto a sua área de gestão	Insights e orientações quanto a sua área / segmento de mercado
Insights de melhores práticas de TI	Apenas insights	Apenas artigos	Insights e orientações quanto a sua área / segmento de mercado
Insights de Cursos/ Treinamentos / Certificações	Apenas insights	Apenas insights	Insights e orientações quanto a sua área / segmento de mercado
Insights de Gestão de Pessoas	Apenas insights	Apenas insights	Insights e orientações quanto a sua área / segmento de mercado
Dúvidas relacionadas a TI / Respondidas por e-mail	Não comporta	Limitado a 4 e-mails / 1 usuário cadastrado	Limitada a 30 e-mails / 3 usuários cadastrados
Videoconferência com nossos CIOs / 1 hora mensal	Não comporta	Não comporta	Assunto pré definido pelo cliente
Insights estratégico por área de negócios	Não comporta	Não comporta	Semanal com indicações / comentários
Apresentação de fornecedor de soluções	Não comporta	Apenas indicação	Apresentação via videoconferência / presencial
Apresentação de tendências de mercado	Não comporta	Apenas artigos	Artigos com comentários de especialistas
Insights de Marketing Digital	Apenas artigos	Artigos / Dicas ferramentas	Artigos / Dicas ferramentas / Práticas de sucesso
Acompanhamento online da empresa / profissional	Não comporta	4 insights direcionados	Insights / Dicas / Questionamentos / Direcionamento

(Tabela 2)

4.1. Atratividade da AEN

A atratividade da AEN (Área Estratégica de Negócio) é considerada ALTA de acordo com os detalhes pontuados através das 5 Forças de Porter:



(Figura 5)

Trata-se de um core business de ALTA ATRATIVIDADE, com bom OUTSIDE e bom INSIDE.

Entrantes Potenciais: Alto Impacto

Recurso / Investimento relativamente baixo, o que facilita a entrada de novos concorrentes

Compradores: Médio Impacto

Dificuldade para convencer o comprador de que, mesmo pagando preços módicos terá um serviço de qualidade

Substitutos: Baixo Impacto

Alto custo do Gerente de TI CLT versus Gestão de TI OnLine
Backoffice necessita Know-How e Network sólidos

Fornecedores: Baixo Impacto

Cadeia de fornecedores não impactam a AEN

Rivalidade: Baixo Impacto

Proposta de entrega diferenciada

4.2. Matriz SWOT

Nosso ambiente externo e interno, mapeados através da MATRIZ SWOT:



(Figura 6)

4.3. Estratégia Genérica

Mapeamos também nossa Estratégica Genérica de negócios, mostrando o porquê é baseada na Liderança de Custos, conforme a Figura 5:



(Figura 7)

LIDERANÇA DE CUSTOS

Âmbito Competitivo: alvo amplo
 Vantagem Competitiva: menor custo

Nossa Estratégia Genérica está baseada no menor custo como sendo a vantagem competitiva e o escopo amplo, para ganharmos na venda em escala via internet. A maioria dos concorrentes que fornece este tipo de serviço em seu portfólio, são empresas grandes e consolidadas no mercado e que possuem alto custo fixo de operação, tanto que seus preços são majorados e não usam esta atividade para a sua sobrevivência. Seus consultores atuam pontualmente e especificamente para determinado cliente, precisando desta forma repassar os custos onerados desta operação.

5. Plano Operacional

5.1 Infraestrutura

Com um escritório físico cuja SEDE será na capital paranaense, pretendemos atender o mundo todo via portal online. Para tanto teremos três links de internet em regime de contingência e balanceamento, para atendimento com qualidade a quaisquer demandas. Manteremos nosso portal de acesso em nuvem, para que possamos interagir com nossos usuários de quaisquer lugares onde tenhamos acesso à internet, mantendo também um escritório virtual em Data Center geograficamente e estrategicamente localizado, para quaisquer problemas generalizados na cidade de Curitiba, relacionados as fibras de operadoras.

Utilizaremos a plataforma de comunicação unificada da Microsoft, o Office 365, totalmente licenciado por usuário, para provermos acessos às ferramentas de interação aos nossos colaboradores ao redor do mundo, onde pretendemos colocar nossos representantes. Para tal fecharemos um contrato global com o fabricante, o que nos tranquilizará em relação a estarmos em conformidades a legislação de cada país.

5.2 Recursos Humanos

Faremos uma gestão de pessoas baseada em equipes de alto desempenho, buscando líderes de líderes que estejam realmente alinhados aos valores da instituição. Entendemos que

equipes de alta performance são auto gerenciáveis, portanto através da gestão de competências, coaching, mentoring e kpis buscaremos atingir o mais alto nível de cada um dos componentes do nosso time.

Randall (2010, p.20) diz que nas organizações, as pessoas precisam pensar como líderes. Ele cita que “Organizações de todos os tipos precisam de mais pessoas em todos os níveis pensando como líderes, e não como gerentes”.

A adoção do PLR (participação em lucros e resultados) será uma prática adotada visando maior engajamento de cada colaborador com aquilo que realmente agrega valor ao negócio.

Benefícios extras como plano previdenciário, odontológico e de saúde também serão atrativos do nosso setor de recrutamento e seleção.

5.3 Currículo Diretores

Ariel Ferreira da Silva - Diretor

Formado em Eletrônica (UTFPR), graduado em Tecnologia em Sistemas de Informação (FAO), pós-graduado em Gestão de Negócios (FAE Business), MBA em Gestão de Negócios (FAO), MBA em Gestão Estratégica de Empresas (FGV). Possui experiência de 30 anos nas áreas de eletrônica e tecnologia da informação, atuando em empresas como Teletex, Grupo Schause e Grupo CR Almeida, nesta última atuando como CIO, atualmente é sócio-diretor da Compari Consulting, integrante ativo do Grupo de Usuários GU CIO – PR / SUCESU e Diretor de TI da ABRH-PR.

Alan Diones F. da Silva - Diretor

Graduado em Tecnologia em Sistemas de Informação (FAO), pós-graduado em Teleinformática e Redes de Computadores (UTFPR), pós-graduado em Gestão da Tecnologia da Informação (Universidade Positivo), MBA em Gestão Estratégica de Empresas (FGV), certificado internacional ITIL V3 Foundation, certificado internacional COBIT Foundation é sócio-diretor da Compari Consulting, possui vasta experiência no planejamento, gestão e implementação de Projetos de TI para empresas de diversos segmentos.

5.4 Indicadores

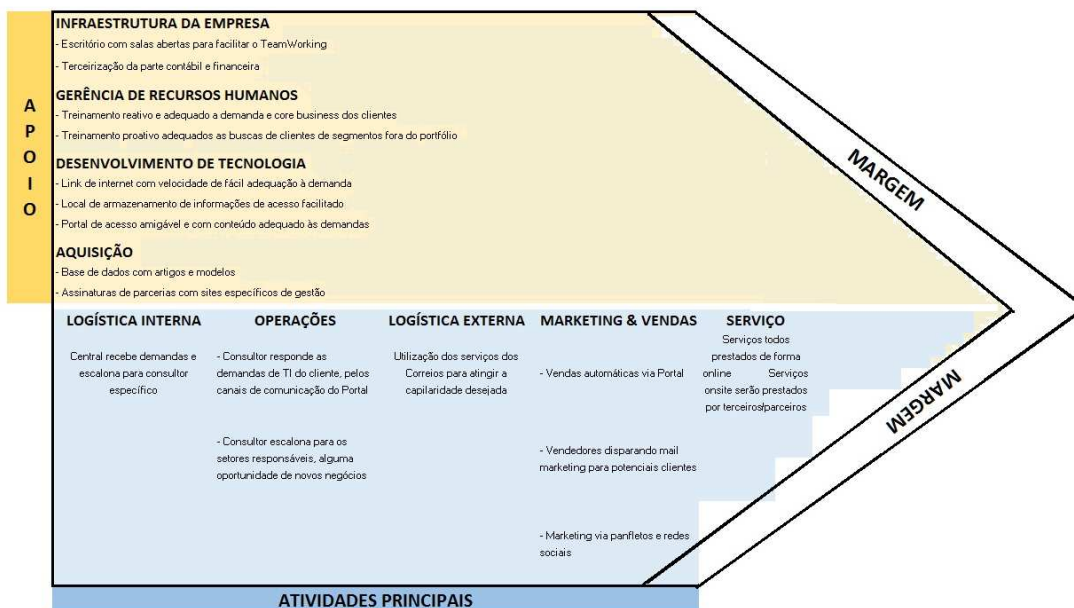
Basearemos nosso PLR de acordo com o grau de atingimento das metas, conforme os indicadores da tabela abaixo:

BALANCED SCORECARD				
PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	FONTES
Financeira	Atingir rentabilidade desejada pelo acionista	Margem de lucro	> 25% a.a.	Balancetes mensais
	Verificar nível de crescimento das receitas	Aumento em %	> 30% a.a.	Balancetes mensais
Cliente	Satisfação do cliente	Qtde indicação para outro cliente	> 20 %	Questionamento no cadastro de entrada
		Nota de avaliação do cliente	> 8	Questionário de pesquisa de satisfação
		Evasão	< 10 %	Relatório mensal de evasão
	Percepção de Mercado	Número de clientes por segmento	>10% / segmento a.a.	Planilha do sistema de cadastro
		Contatos para prospecção	> 1000 a.m.	Relatório de respostas do sistema de mailmarketing
Taxa de conversão		> 10 %	Planilha do sistema de cadastro	
Interna	Qualidade no atendimento	Tempo de resposta ao cliente (SLA)	< 2h	Relatório do sistema de chamados da Central
		Taxa de retorno de e-mail	100%	Relatório do sistema de cadastros de chamados / dúvidas
Inovação e Aprendizado	Treinamentos	Número de cursos efetuados pelo colaborador	> 80% cursos oferecidos	Relatório de controle do PDI
		Atividades / segmentos deficitários	100%	Relatório de cadastro dos segmentos atendidos
	Sistema Multi-idioma	Número de respostas em outro idioma	100%	Relatório de respostas do sistema de mailmarketing

(Tabela 3)

5.5 Cadeia de Valor

Definimos as atividades core e de apoio do negócio, conforme a figura abaixo:



(Figura 8)

6. Plano Financeiro

6.1 Planilhas

6.1.1 Investimentos

Será efetuado um aporte inicial, oriundo do capital dos sócios, no valor de R\$ 110.000,00 para aquisições de equipamentos e como forma de impulsionar as vendas.

INVESTIMENTO INICIAL	
Descrição	Preço (R\$)
Desenvolvimento do Portal	10000,00
Desenvolvimento da Marca	5000,00
Artes gráficas e marketing	50000,00
Equipamentos de TI	20000,00
Móveis e outros utensílios	25000,00
TOTAL (R\$)	110000,00

(Tabela 4)

6.1.2 Custos fixos mensais

Nossos custos fixos mensais estimados, para um serviço de qualidade, com um backoffice a altura da demanda inicial, fica estipulado em R\$ 56340,00 mensais.

CUSTOS FIXOS MENSAIS	
Descrição	Preço (R\$)
Licenças Microsoft	200,00
Locação de sala	1500,00
Hospedagem Cloud	1000,00
Marketing Digital	300,00
Telefonia	500,00
Links internet	2000,00
Recursos Humanos	50000,00
Serviços contábeis	840,00
TOTAL (R\$)	56340,00

(Tabela 5)

6.1.3 Faturamento mensal

O faturamento mensal, extraído da análise de demanda, girará em torno de R\$ 137.850,00 mensais.

FATURAMENTO MENSAL	
Descrição	Preço (R\$)
Pacote Basic	29900,00
Pacote Standard	47960,00
Pacote Pluss	59990,00
TOTAL (R\$)	137850,00

(Tabela 6)

6.1.4 Demonstrativo de Resultados

Baseado nas planilhas de custos e receitas, podemos simular nosso DRE, conforme abaixo:

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
DRE 2017	(R\$)
(+) Receita Bruta (vendas / serviços)	1654200,00
(-) Impostos sobre vendas / serviços (8%)	132336,00
(=) Receita Líquida (vendas / serviços)	1521864,00
(-) Despesas Operacionais	676080,00
Despesas administrativas	66000,00
Despesas de Pessoal	600000,00
Despesas com Terceiros	10080,00
(=) Lucro Operacional (LAIR)	845784,00
	IR 253735,20
(=) Lucro Líquido	592048,80

(Tabela 7)

6.1.5 Fluxo de caixa

Estipulamos um fluxo de caixa onde as vendas começariam a render plenamente apenas no segundo ano:

FLUXO DE CAIXA	
Ano	(R\$)
Ano 0	-110000,00
Ano 1	-676080,00
Ano 2	592048,80
Ano 3	592048,80
Valor Líquido (R\$)	398017,60

(Tabela 8)

6.2. Análise de Viabilidade

6.2.1. Indicadores econômico-financeiro

O PAYBACK levando em conta que não venderíamos muitos pacotes no primeiro ano, seria de 3 anos, num cenário dos mais pessimistas.

Nosso VPL (Valor Presente Líquido) ao final do terceiro ano seria de R\$ 139060,00, conforme tabela abaixo:

VPL - 15% a.a	
Ano	(R\$)
Ano 0	-110000,00
Ano 1	-676080,00
Ano 2	592048,80
Ano 3	592048,80
VPL com taxa de 15 % a.a.	139060,00

(Tabela 9)

Nosso TIR (Taxa Interna de Retorno), baseado na tabela anterior para termos um VPL nulo seria de 28.68%, conforme cálculo abaixo:

TIR	
Ano	(R\$)
Ano 0	-110000,00
Ano 1	-676080,00
Ano 2	592048,80
Ano 3	592048,80
VPL (VPL nulo)	
	28,68 %

(Tabela 10)

6.3. Análise de Sensibilidade

Investiremos massivamente em marketing, via canais digitais e representações, nosso volume de vendas tem que atingi o número de 1500 pacotes para chegarmos a uma meta desejada inicial, para que possamos remunerar muito bem o investimento dos acionistas, para isso estudamos 3 cenários, um pessimista, um conservador ou provável e um otimista.

6.3.1 Cenário Pessimista

Não venderíamos quase nada no primeiro ano, venderíamos 1500 pacotes de serviços a partir do segundo ano, nosso Payback seria no terceiro ano, com VPL de R\$ 139060,00 e TIR de 28,68 % , numa taxa de 15% a.a.

VPL - 15% a.a		TIR	
Ano	(R\$)	Ano	(R\$)
Ano 0	-110000,00	Ano 0	-110000,00
Ano 1	-676080,00	Ano 1	-676080,00
Ano 2	592048,80	Ano 2	592048,80
Ano 3	592048,80	Ano 3	592048,80
VPL com taxa de 15 % a.a.		VPL (VPL nulo)	
	139060,00		28,68 %

(Tabela 11)

6.3.2 Cenário Provável

Venderíamos 750 pacotes de serviços no primeiro ano, venderíamos 1500 pacotes de serviços a partir do segundo ano, nosso Payback seria no segundo ano, com VPL de R\$ 580110,00 e TIR de 114,46 % , numa taxa de 15% a.a.

VPL - 15% a.a		TIR	
Ano	(R\$)	Ano	(R\$)
Ano 0	-110000,00	Ano 0	-110000,00
Ano 1	-168883,20	Ano 1	-168883,20
Ano 2	592048,80	Ano 2	592048,80
Ano 3	592048,80	Ano 3	592048,80
VPL com taxa de 15 % a.a.	580110,00	VPL (VPL nulo)	114,46 %

(Tabela 12)

6.3.3 Cenário Otimista

Venderíamos 1500 pacotes de serviços já no primeiro ano, nosso Payback seria no primeiro ano, com VPL de R\$ 1241780,00 e TIR de 536,14 % , numa taxa de 15% a.a.

VPL - 15% a.a		TIR	
Ano	(R\$)	Ano	(R\$)
Ano 0	-110000,00	Ano 0	-110000,00
Ano 1	592048,80	Ano 1	592048,80
Ano 2	592048,80	Ano 2	592048,80
Ano 3	592048,80	Ano 3	592048,80
VPL com taxa de 15 % a.a.	1241780,00	VPL (VPL nulo)	536,14%

(Tabela 13)

7. Conclusão

Foi possível avaliar através de toda a elaboração do estudo, o potencial de abrangência e agregação de valor às empresas de médio e pequeno porte, que uma gestão estratégica de tecnologia da informação de baixo custo poderia alcançar.

Enxergamos um mercado carente que, com um marketing bem direcionado pode ser abraçado amplamente, atingindo uma capilaridade sem fronteiras. Num cenário macroeconômico normal, o retorno sobre o investimento viria rapidamente e incitaríamos com isso que outros executivos da área aderissem ao nosso quadro de colaboradores, fortalecendo ainda mais nosso quadro de profissionais.

Imaginamos um investimento inicial oriundo do próprio capital dos sócios, numa premissa de não começarmos com dinheiro caro e devendo para instituições bancárias ou de fomento.

Nosso capital humano passou a ser a nossa maior força, pois o conhecimento embarcado dos profissionais escolhidos para o projeto e o network por estes conquistados durante suas carreiras, farão com que a credibilidade dos produtos e serviços, não seja discutida ou colocada à prova.

Elaboramos um plano de negócios para auxiliar àquelas pessoas ou corporações que estavam à margem do conhecimento estratégico de tecnologia da informação, com isso criamos uma empresa extremamente rentável, com foco no baixo custo de seus produtos e serviços.

Tomamos a decisão de unirmos os esforços desses executivos da área, provermos a estratégia de tecnologia acessível a todos, alcançando remotamente todos os lugares do mundo.

8 Referências Bibliográficas

SIMON, Hermann. **Sem crise: 33 ações para sua empresa evitar percalços e atingir resultados em qualquer cenário.** São Paulo: Gente, 2009.

PONDER, Randall D. **Liderança passo a passo.** São Paulo: M. Books do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

WEILL, Peter e JEANNE W. **Governança de TI.** São Paulo: M. Books do Brasil, 2006.

BURRUS, Daniel. **O futuro como um bom negócio.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DAFT, Richard L. **O executivo e o elefante: um guia de liderança para atingir a excelência interior.** Ribeirão Preto, SP: Novo Conceito, 2013.

Portal Sebrae. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/PortalSebrae>.

Abes Software. Um ano de Turbulências. Disponível em:

<http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/ABES-Publicacao-Mercado-2016.pdf> .