

MARINA DE CARVALHO ANDREANI GANDOLFO

**ESTRATÉGIAS PARA FORMAÇÃO DE COMUNIDADES VIRTUAIS
PARA UMA EMPRESA DE CONSULTORIA E GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS**

São Paulo

2009

MARINA DE CARVALHO ANDREANI GANDOLFO

**ESTRATÉGIAS PARA FORMAÇÃO DE COMUNIDADES VIRTUAIS
PARA UMA EMPRESA DE CONSULTORIA E GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção

São Paulo

2009

MARINA DE CARVALHO ANDREANI GANDOLFO

**ESTRATÉGIAS PARA FORMAÇÃO DE COMUNIDADES VIRTUAIS
PARA UMA EMPRESA DE CONSULTORIA E GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Dr. André Leme Fleury

São Paulo

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Gandolfo, Marina de Carvalho Andreani

Estratégias para formação de comunidades virtuais para uma empresa de consultoria e gestão de recursos humanos / M.C.A. Gandolfo. -- São Paulo, 2009.

116 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Planejamento estratégico 2. Comunidade virtual 3. Gestão do conhecimento I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II. t.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus avós, que sempre estiveram presentes em todas as etapas da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. André Leme Fleury pelos conselhos e orientação durante todo o decorrer da realização do trabalho;

Ao meu namorado Júlio, pela compreensão, paciência e incentivo dado a cada derrota e comemoração a cada conquista;

À minha família, pelo carinho e por possibilitar que meus sonhos virassem realidade;

Aos colegas de trabalho do Idort/SP, que colaboraram no desenvolvimento deste trabalho, dando dicas e participando;

Aos meus amigos, em especial à Letícia, que sempre estiveram presentes nos momentos de alegria e agonia;

À Prof.^a Débora Ronconi, por todo um semestre de orientação e apoio nos momento críticos;

A todos os professores do Departamento de Engenharia de Produção que contribuíram para a minha formação acadêmica e profissional.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo desenvolver um estudo das melhores estratégias para formação de comunidades virtuais em uma empresa brasileira de consultoria e gestão de recursos humanos. As comunidades virtuais são importantes meios de comunicação no cenário atual e têm apresentado um crescimento acelerado nos últimos anos. Por meio do desenvolvimento de um projeto que interligue as comunidades adequadas aos objetivos estratégicos da empresa busca-se obter um fortalecimento da imagem da companhia, alavancagem das vendas e otimização dos seus processos.

Este trabalho é dificultado pela situação de indefinição e reestruturação estratégica que a empresa estudada se encontra. Desta forma exige-se a elaboração de cenários para definição de possibilidades estratégicas futuras aliando-os ao desenvolvimento de um *Balanced Scorecard*, que busca garantir o alinhamento das comunidades virtuais com a nova estratégia definida pela empresa.

Palavras-chave: Estratégias. Comunidades Virtuais. Gestão de recursos humanos. Consultoria. *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

This study aims to develop a study of the best strategies to form virtual communities to a Brazilian consulting company and human resource management. Virtual communities are an important media in the current scenario and have shown a rapid growth in recent years. Through the development of a project that links the appropriate communities to the strategic objectives of the company seeks to obtain a strengthening of the company's image, sales leverage and optimize their processes.

This work is hampered by the situation of uncertainty and strategic restructuring that the studied company is. This way, it is required to draw up scenarios for setting future strategic possibilities, combining them to the development of a Balanced Scorecard, which aims to ensure the alignment of virtual communities with a new strategy by the company.

Keywords: Strategies. Virtual communities. Human Resource Management. Consulting. Balanced Scorecard.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Esquema da Revisão de Literatura e do Trabalho	22
Figura 2 - Representação das cinco forças de Porter	23
Figura 3 - Representação da análise SWOT	26
Figura 4 - Representação da formulação de estratégia	27
Figura 5 - O Triângulo	30
Figura 6 - Representação do encadeamento com a estratégia	38
Figura 7 - Representação das perspectivas do BSC	39
Figura 8 - Mapa estratégico do BSC para a <i>Southwest Airlines</i>	42
Figura 9 - Exemplo de <i>Blog</i> – Planalto	45
Figura 10 - Interação interpessoal via <i>blog</i>	46
Figura 11 - Interação interpessoal via fórum	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Contribuições do Modelo Delta	29
Tabela 2 - Papel do Processo Adaptativo no Suporte das Posições Estratégicas	33
Tabela 3 - Objetivos e Resultados Esperados das Etapas de Pesquisa	54
Tabela 4 - SWOT do Idort/SP	61
Tabela 5 - Tabela Síntese dos Cenários	71
Tabela 6 - Mapa Estratégico do BSC no Cenário 1	76
Tabela 7 - Indicadores de Desempenho para o Cenário 1	77
Tabela 8 - Mapa Estratégico do BSC no Cenário 2	81
Tabela 9 - Indicadores de Desempenho para o Cenário 2	82
Tabela 10 - Mapa Estratégico do BSC no Cenário 3	85
Tabela 11 - Indicadores de Desempenho no Cenário 3	87
Tabela 12 - Resumo dos Objetivos Estratégicos do Projeto de Comunidades Virtuais	88
Tabela 13 - Indicadores de Desempenho	89
Tabela 14 - Iniciativas do Projeto de Comunidades Virtuais	96
Tabela 15 - Metas para cada Indicador de Desempenho	98
Tabela 16 - Sistema de Monitoramento	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
SWOT	<i>Strenght, Weakness, Opportunities and Threats</i>
RH	Recursos Humanos
WAN	<i>World Association of Newspapers and News Publishers</i>

SUMÁRIO

1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DO TRABALHO.....	14
1.1	Contexto de Desenvolvimento do Trabalho	14
1.2	Apresentação do Problema	15
1.3	Objetivo do Trabalho.....	17
1.4	Justificativa para a Elaboração do Trabalho.....	18
1.5	Descrição do Estágio	18
1.6	Estrutura do Trabalho	19
2	REVISÃO DE LITERATURA	21
2.1	Análise de Mercado e de Posicionamento das Empresas neste Mercado.....	22
2.1.1	As Cinco Forças de Michael Porter	23
2.1.2	Análise SWOT.....	26
2.1.3	Formulação da Estratégia	26
2.2	Desenvolvimento dos Cenários	28
2.2.1	Modelo Delta	28
2.3	Cenários para Seleção da Estratégia.....	33
2.3.1	Método 1: Apostar no cenário mais provável.....	35
2.3.2	Método 2: Apostar no melhor cenário	35
2.3.3	Método 3: Garantir	35
2.3.4	Método 4: Preservar a flexibilidade.....	36
2.3.5	Método 5: Influenciar	36
2.4	<i>Balanced Scorecard</i>	36
2.4.1	Perspectivas do BSC.....	39
2.4.2	Mapa Estratégico do BSC	41
2.4.3	Aplicações Práticas do <i>Balanced Scorecard</i>	43
2.5	Introdução a Web 2.0.....	43
2.5.1	Ferramentas da web 2.0	44
2.6	Elaborando a Aplicação dos Conceitos para o Projeto de Comunidades Virtuais	49
3	METODOLOGIA	50
3.1	Estudo de Caso	50
3.2	Etapas da Pesquisa.....	51

3.2.1	Identificação do problema	51
3.2.2	Definição do objetivo do trabalho	52
3.2.3	Estudo do contexto de desenvolvimento do trabalho	52
3.2.4	Revisão bibliográfica.....	52
3.2.5	Análise estratégica da empresa em que será desenvolvido o trabalho	52
3.2.6	Elaboração de cenários	53
3.2.7	Desenvolvimento estratégico dos projetos de comunidades virtuais	53
3.2.8	Seleção de um cenário	53
3.2.9	Caracterização final do projeto de comunidades virtuais escolhido e acompanhamento	54
3.3	Resultados Esperados	54
4	ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	55
4.1	Caracterização do Instituto	55
4.1.1	Diferenciais.....	55
4.1.2	Produtos.....	56
4.2	Análise SWOT.....	59
4.2.1	Metodologia.....	60
4.2.2	Resultados.....	60
4.3	Análise do Mercado.....	63
4.3.1	Metodologia.....	63
4.3.2	Resultados.....	63
4.4	Principais Conclusões.....	64
5	CARACTERIZAÇÃO DOS CENÁRIOS.....	65
5.1	Metodologia.....	65
5.2	Cenário 1: Prateleira de Produtos	66
5.3	Cenário 2: Soluções Customizadas	68
5.4	Cenário 3: Mix (Prateleira + Customização).....	69
5.5	Sintetizando os Cenários Elaborados	70
6	PROJETO DE COMUNIDADES VIRTUAIS PARA OS CENÁRIOS ELABORADOS	72
6.1	Metodologia.....	73
6.2	Cenário 1: Prateleira de Produtos	73
6.2.1	Descrição do Projeto de Comunidades Virtuais	73
6.2.2	Objetivos Estratégicos do Projeto de Comunidades Virtuais.....	75

6.2.3	Indicadores de Desempenho dos Objetivos Estratégicos	77
6.3	Cenário 2: Soluções Customizadas	78
6.3.1	Descrição do Projeto de Comunidades Virtuais	78
6.3.2	Objetivos Estratégicos do Projeto de Comunidades Virtuais.....	80
6.3.3	Indicadores de Desempenho dos Objetivos Estratégicos	82
6.4	Cenário 3: Mix.....	83
6.4.1	Descrição do Projeto de Comunidades Virtuais	83
6.4.2	Objetivos Estratégicos do Projeto de Comunidades Virtuais.....	84
6.4.3	Indicadores de Desempenho dos Objetivos Estratégicos	86
6.5	Resumo dos Projetos Propostos de Acordo com Cada Cenário	88
7	DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE COMUNIDADES VIRTUAIS.....	90
7.1	Seleção do Cenário	90
7.1.1	Metodologia e Resultados	90
7.2	Projeto de Comunidades Virtuais neste Cenário	92
7.3	Estabelecimento de Metas para os Indicadores de Desempenho	97
7.3.1	Metodologia.....	97
7.3.2	Resultados.....	97
7.4	Sistema de Monitoramento dos Indicadores.....	100
7.4.1	Reuniões Semestrais	103
8	CONCLUSÃO	104
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
	ANEXO A – Análise SWOT	109

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DO TRABALHO

1.1 Contexto de Desenvolvimento do Trabalho

O desenvolvimento dos meios de comunicação está revolucionando as formas de relacionamento entre as pessoas. Neste cenário, as mídias eletrônicas ganham um destaque cada vez maior, reorganizando a maneira como o mundo se comunica (COSTELLA, 2001). Exemplo disto, ao analisar diferentes meios de comunicação com relação a sua difusão na sociedade é possível notar como a Internet teve uma história diferenciada frente ao rádio e à televisão. O rádio e a televisão demoraram, respectivamente, 38 e 13 anos para atingir 50 milhões de usuários, enquanto a Internet conseguiu atingir esta mesma quantidade de usuários em apenas 4 anos (WORLD BANK, 1999). Além da sua rápida difusão, a Internet criou mudanças no cotidiano escolar e do trabalho e no cotidiano das relações humanas e do conhecimento como nenhum outro meio de comunicação foi capaz de criar em tão pouco tempo (BORGES, 2009).

Para manterem-se alinhadas com as novas tendências, as mídias tradicionais iniciaram, então, uma caminhada em direção à Internet. Segundo Isaacson (2009), no final da década de 90, as empresas de mídia depararam-se com a possibilidade de divulgação de seus conteúdos de forma gratuita nas suas páginas eletrônicas. Aliado a este conteúdo era possível acrescentar *blogs*, espaços para comentários dos leitores e outros recursos atraentes para o público. Desenvolviam-se, assim, novas ferramentas, que geraram novas possibilidades de interação.

O crescimento acelerado da Internet impactou de forma extensa o universo do jornalismo. Segundo Troyjo (2009), as notícias que tinham suas origens restritas à redação dos jornais rádios e televisão, ampliaram-se e encontram-se atualmente no universo de *sites*, *blogs*, *vlogs*, enfim, no ciberespaço. Os jornais *online*, por exemplo, apresentaram um crescimento acelerado a partir de 2003. Deste ano até 2007 houve um aumento de 50,77% no seu número de títulos (WAN, 2008).

Além do jornalismo, a comunicação também foi revolucionada com a disseminação da Internet. Surgiram diversas páginas voltadas para o desenvolvimento de comunidades virtuais que estabelecem relações em um espaço virtual através de meios de comunicação à distância.

Estas comunidades permitem a interação entre seus diversos elementos, capazes de trocar experiências e informações em um ambiente virtual. Segundo Wellman e Haythornthwaite (2002, p.100), comunidades virtuais podem ser definidas como “redes de laços interpessoais que proporcionam sociabilidade, apoio, informação, um senso de integração e identidade social”. Com um grande aumento no número de participantes estas plataformas começaram a atrair a atenção das empresas, que viram nelas a possibilidade de divulgação de sua marca e o desenvolvimento de um relacionamento mais próximo com seus clientes.

Por estes motivos, a exploração da Internet nas organizações apresenta-se como de extrema relevância. Utilizando este meio de comunicação as empresas conseguem atingir diversos objetivos que eram impensáveis sem a invenção e disseminação da Internet. Segundo Furlan e Souza (2007), ela permite que as organizações atendam mercados geograficamente distantes com custos de operação similares ao do mercado em que estão localizadas. Também possibilita novas modalidades de vendas, que apesar de no início terem despertado certo temor por parte dos consumidores, atualmente já transmitem confiança. Além disso, através da Internet e, principalmente, das comunidades virtuais desenvolvidas nesta plataforma, as empresas conseguem se aproximar dos consumidores, criando uma relação mais informal e de maior confiança entre organização e cliente.

1.2 Apresentação do Problema

A empresa objeto deste estudo é o Idort/SP, que oferece produtos e serviços nas áreas de consultoria e gestão de recursos humanos. A companhia está buscando explorar as potencialidades da Internet, principalmente das comunidades virtuais.

O Idort/SP está no mercado há mais de 77 anos atuando em prol do desenvolvimento de empresas públicas e privadas. O objetivo do instituto é formar e desenvolver o capital humano dentro das organizações e no ambiente em que estão inseridos, através dos seus produtos: treinamentos, palestras e serviços de consultoria.

A organização foi pioneira ao focar na gestão e desenvolvimento de pessoas em 1931. Em 1997 iniciou-se um novo processo de modernização. Esta modernização começou com a alteração de sua abordagem com foco no produto para uma lógica que trazia considerações do

mercado para a formulação e planejamento de produtos e serviços, resultando no compromisso de oferecer soluções inteligentes, comprometidas com resultados.

O instituto permite a customização de seus produtos e serviços, tais como treinamentos e palestras, de acordo com as necessidades dos clientes, que podem adequar os serviços oferecidos pelo Idort/SP às suas necessidades. Os cursos, treinamentos e consultoria oferecidos são de responsabilidade de um quadro de consultores.

Atualmente, a organização está passando por um processo de reestruturação, no qual estão sendo redefinidas sua missão e sua visão, além da elaboração de um novo planejamento estratégico. Este processo tem a intenção de alterar a posição em que a organização se encontra atualmente no mercado, visando obter melhores resultados financeiros, maior fatia de mercado e otimização dos processos internos, através da alavancagem de suas vendas e divulgação da marca.

Neste cenário, o Idort/SP enxergou a oportunidade de explorar a crescente relevância da web no contexto brasileiro. A partir de pesquisas de mercado, percebeu que uma parcela significativa de seus clientes estabelecidos e prospectivos utilizava a Internet como meio principal para busca de informações e de serviços. Segundo uma pesquisa feita em junho de 2009 pelo próprio Idort/SP com 204 pessoas (funcionários, consultores, clientes, e pessoas que realizaram treinamento no Idort/SP), 46% dos entrevistados buscaram na Internet (primeiro lugar no resultado da pesquisa) informações para aquisição de cursos e treinamentos para ela ou para a empresa. Além disso, o instituto percebeu que há uma tendência forte que caminha para a construção coletiva do conhecimento, que refere-se a sistemas que tentam se aproveitar dos conhecimentos de um grupo, ao invés de um único indivíduo. Tecnologias que contribuem para a construção coletiva do conhecimento incluem a publicação de colaboração e bases de dados comum para partilha de conhecimento (BUGHIN; MANYIKA, 2007).

O instituto constatou, então, a necessidade de criação de um plano de estratégias que o auxilie a alcançar maior reconhecimento no mercado e divulgação da marca na Internet, além de mantê-la alinhada com seus clientes atuais, que estão utilizando novas ferramentas na busca de serviços e viabilizar a conquista de novos clientes através de uma mídia até agora inexplorada pelo instituto.

Para isso, foi demandada a criação e elaboração de um projeto de desenvolvimento de comunidades na web, capaz de atender os objetivos estratégicos da empresa, inovando com a

utilização de um novo tipo de ferramenta, até agora inexplorado pela organização, mas que surge como de grande importância no cenário atual.

Porém, como a organização encontra-se atualmente em um processo de reestruturação, no qual ainda estão sendo definidas missão, visão e objetivos estratégicos, há a necessidade de entender como este projeto de desenvolvimento de comunidades se encaixa nos possíveis cenários que a empresa poderá focar e quais as diferentes estruturas ele deve assumir para atender os diversos objetivos estratégicos que a organização pode buscar.

1.3 Objetivo do Trabalho

Como mencionado, o Idort/SP enxergou na Internet a possibilidade de divulgar e fortalecer a sua marca na sua área de *expertise*, buscando tornar mais forte e próxima a relação com seus clientes e também criar relações com potenciais clientes. Porém, devido à atual indefinição da estratégia futura a ser adotada pela organização, há a necessidade de entender como este projeto, relacionado com o desenvolvimento de novas comunidades virtuais, prioridade para o Idort/SP, se encaixa nos possíveis cenários que podem vir a ser assumidos pelo instituto.

Os objetivos do trabalho são, então, a partir da posição atual que a organização se encontra no mercado:

- Elaborar diferentes cenários estratégicos possíveis de serem assumidos pelo Idort/SP;
- Para cada um destes cenários, entender a posição e objetivos estratégicos do projeto de desenvolvimento de comunidades virtuais;
- Por fim, consolidar um cenário que será seguido pelo instituto e elaborar um plano de estratégias de formação de comunidades adequado para o alcance dos objetivos estratégicos assumidos pelo instituto com relação à marca e aos clientes.

1.4 Justificativa para a Elaboração do Trabalho

O Idort/SP busca publicações capazes de ser um núcleo agregador de conhecimento e conteúdo, que sejam relevantes aos diversos públicos da empresa, tais como gestão de recursos humanos e sustentabilidade. A empresa também busca, a partir de diversas ferramentas de interatividade, uma melhoria do diálogo com o mercado.

Colocando-se como difusor de conteúdo, dentro dos preceitos da criação coletiva do conhecimento, o Idort/SP confia que essa iniciativa irá trazer resultados e negócios efetivos, uma vez que as vendas da empresa dependem da imagem que transmite ao público e aos clientes. O objetivo é transmitir aos clientes a imagem de um instituto detentor de grande conhecimento nas áreas de *expertise*, com espírito de inovação e confiável. O sucesso de uma empresa na área de consultoria e treinamento está sujeito a diversos fatores além do preço de seus serviços. Alguns fatores muito importantes são o sucesso da empresa em experiências passadas, o seu histórico e o valor creditado a marca pelo público externo, que busca companhias com a qual se identifique e julgue mais capazes de auxiliá-lo na resolução de seus problemas (SOUZA, 2008).

O problema tratado encontra-seno escopo dos estudos relacionados no campo da Engenharia de Produção, já que inclui o projeto e a gerência de um sistema que envolve pessoas, materiais, equipamentos e ambientes (FONTE ABEPRO). Este trabalho é desenvolvido na área de tecnologia da informação com foco em planejamento estratégico, buscando a otimização dos processos da empresa por meio da implementação de um projeto de comunidades virtuais.

1.5 Descrição do Estágio

A autora deste trabalho estagia no Idort/SP, empresa objeto deste estudo. O estágio é realizado na área de *marketing*, com foco em pesquisas e projetos que objetivam a busca de novas oportunidades de divulgação da marca e dos produtos da empresa, de novos negócios e segmentos para atuação, de modelação estratégica da companhia e de suas áreas e de desenvolvimento do negócio em novas plataformas.

Como responsável por coordenar alguns projetos, como o realizado para elaboração deste trabalho, a autora auxilia a empresa no seu crescimento e desenvolvimento no mercado com a assistência de novos meios de comunicação como a web 2.0 e os jornais gratuitos.

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho analisa e avalia algumas das principais estratégias capazes de alavancar os objetivos propostos pela organização. De acordo com determinados cenários para formação de comunidades virtuais, este projeto visa à criação de um plano capaz de ser implementado na empresa. Este estudo é baseado em uma análise do instituto e do mercado de consultoria e treinamento em que está inserido e em um estudo e desenvolvimento de cenários possíveis de acordo com a situação atual da organização.

Por meio de um *Balanced Scorecard* é desenvolvido um plano, a partir do cenário escolhido e seus respectivos objetivos estratégicos. Este plano objetiva a escolha das estratégias mais adequadas de formas de comunidades virtuais para o Idort/SP.

O trabalho foi, então, organizado com a finalidade de desenvolver um estudo das melhores estratégias de formas de comunidades adequadas ao alcance dos objetivos estratégicos da empresa em cada cenário, sendo assim dividido:

Capítulo 1 – Definição do Problema e Objetivo do Trabalho: este capítulo contém uma descrição inicial do instituto, o cenário em que está sendo elaborado o trabalho, a definição do problema que será tratado e o objetivo final a ser alcançado.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura: é feita uma descrição de estudos teóricos relacionados ao tema do problema proposto e descrição da metodologia utilizada para realização do trabalho.

Capítulo 3 – Metodologia: neste capítulo, é feita uma descrição da metodologia utilizada para elaboração do trabalho, as etapas de pesquisa e os resultados esperados.

Capítulo 4 – Análise Estratégica: contém uma análise estratégica do instituto em que será realizado o trabalho, através da caracterização dos produtos e serviços oferecidos e análises SWOT e de sua posição neste mercado.

Capítulo 5 – Caracterização dos Cenários: neste capítulo, são definidos os possíveis cenários a serem seguidos pelo Idort/SP e são elaborados seus respectivos objetivos estratégicos.

Capítulo 6 – Projeto de Comunidades Virtuais para os Cenários Elaborados: o projeto de comunidades é desenvolvido em cada cenário determinado no capítulo anterior, através dos seus objetivos estratégicos específicos. Através de um *balanced scorecard* são definidos os indicadores para cada objetivo a partir da função do projeto.

Capítulo 7 – Desenvolvimento do Projeto de Comunidades Virtuais: nesta etapa é selecionado o cenário estratégico que será seguido pela empresa. A partir do cenário o projeto de comunidades é desenvolvido de forma mais aprofundada, caracterizando cada formato e definindo as metas.

Capítulo 8 – Conclusão: neste capítulo, é selecionado um cenário, no qual são estabelecidas as metas para o projeto de comunidades e proposto um sistema para monitoramento dos indicadores. Além disso, são definidas as possíveis ações em caso de algum problema.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos propostos por alguns dos autores que tratam dos temas chave deste estudo: análise de mercado e de posicionamento das empresas, modelo Delta, desenvolvimento de cenários como ferramenta estratégica, seleção da estratégia, *balanced scorecard* e web 2.0. Busca-se com isto estabelecer uma base teórica, capaz de auxiliar na elaboração dos cenários, na definição do projeto de comunidades (objetivos estratégicos, indicadores e metas) e na seleção da estratégia mais apropriada.

Devido à situação atual do Idort/SP, de indefinição estratégica e de alta necessidade por um desenvolvimento acelerado no projeto de comunidades virtuais, busca-se a definição de possíveis cenários estratégicos futuros que podem ser assumidos pela companhia para elaboração inicial do projeto em cada um dos cenários. Desta forma, pode-se prever os diferentes formatos que o plano das redes na web poderá assumir, garantindo um andamento mais rápido do seu desenvolvimento. Neste sentido, cada tema será importante para a resolução do problema.

O estudo e a análise da estratégia atual auxiliarão para a elaboração dos cenários, uma vez que cada cenário deverá estar relacionado aos recursos atuais da organização e suas qualificações. É preciso entender também o mercado para desenhar estratégias que forneçam resultados satisfatórios para a empresa.

Na elaboração dos cenários ocorre a identificação das oportunidades estratégicas para o Idort/SP. Nesta etapa a bibliografia é de extrema importância, pois fornece métodos e modelos que podem auxiliar no desenvolvimento das estratégias.

O desenvolvimento do projeto em cada cenário caracteriza a importância desta iniciativa de acordo com estratégias diferentes e objetivos diversos. A aplicação do *Balanced Scorecard* garante o alinhamento das etapas operacionais com a estratégia geral da organização.

Por último, a seleção de um cenário e o desenrolar do projeto neste panorama através das especificações finais do *Balanced Scorecard* resultam em uma nova estratégia para a companhia estudada, apoiada por um projeto de comunidades virtuais.

A figura 1 abaixo apresenta esquematicamente como será conduzido o estudo.



Figura 1 - Esquema da Revisão de Literatura e do Trabalho

Fonte - Elaborado pela autora

2.1 Análise de Mercado e de Posicionamento das Empresas neste Mercado

O primeiro tópico relevante para a estruturação desta revisão de literatura são os conceitos relacionados com a formulação da estratégia corporativa. Segundo Moisés; Tcheou e Bernardes (2008) definir uma estratégia clara é fundamental para que uma empresa consiga se sobressair frente ao aumento da competição entre as organizações. É preciso, então, desdobrar esta estratégia nas etapas dos processos produtivos.

Com a definição de uma estratégia, a empresa busca um plano de ação capaz de estabelecer uma vantagem competitiva para o negócio (HENDERSON, 1989). Esta busca inicia-se pela compreensão de quem é a organização e onde ela está inserida, isto é, o mercado em que ela se encontra. Segundo Carvalho e Laurindo (2007) uma boa estratégia competitiva depende do monitoramento constante do ambiente e da própria organização, para, assim, capitalizar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças.

2.1.1 As Cinco Forças de Michael Porter

Para analisar estruturalmente o mercado e propor diretrizes para a formulação da estratégia, Porter (1979) desenvolveu um modelo que mapeia as cinco forças competitivas do mesmo e auxiliam a empresa em um melhor posicionamento. Estas cinco forças representam os *players* dentro de um mercado: fornecedores, novos entrantes, concorrentes diretos, produtos substitutos e clientes. A figura 2 abaixo representa estas cinco forças.



Figura 2 - Representação das cinco forças de Porter

Fonte - Porter (2008)

Com a utilização deste referencial, é possível analisar um mercado específico, identificando quais são as forças presentes nele e avaliando suas intensidades. Quanto maior a intensidades das forças, maior a concorrência dentro deste mercado, menor o potencial de lucro e menor a taxa de retorno do mercado em questão (CARVALHO; LAURINDO, 2007). Assim, a análise das forças permite que a empresa concentre sua estratégia competitiva na força com maior intensidade, assumindo uma posição capaz de neutralizar esta força, obtendo vantagem competitiva.

2.1.1.1 Rivalidade entre Concorrentes

A rivalidade entre concorrentes é a força mais comum em praticamente todos os mercados, já que ela representa o grau de disputa entre empresas que buscam atingir clientes com perfil semelhante. Segundo Porter (1979), esta concorrência torna-se mais acirrada em mercados em que há um grande número de concorrentes equilibrados, o setor apresenta um crescimento lento e a única opção para aumentar as vendas é ganhando participação de mercado em cima dos concorrentes, os custos fixos para produção dos produtos são altos e há necessidade de aumentar as vendas para reduzir o custo por produto, não há diferenciação entre os produtos e todas as empresas produzem basicamente o mesmo produto, e as barreiras de saída são elevadas, fazendo com que as empresas fiquem presas ao mercado. Estes fatores levam a brigas e disputas mais acirradas por clientes e por fatias maiores do mercado, gerando maior rivalidade entre as empresas e condições mais críticas no ambiente.

2.1.1.2 Poder de Barganha dos Fornecedores

Os fornecedores possuem poder de barganha frente aos seus clientes e buscam estabelecer nesta relação vantagens a seu favor. Os fatores que contribuem para que estas vantagens sejam potencializadas são a presença de poucas empresas fornecedoras e mais concentradas do que as do mercado em questão, a falta de importância da empresa como cliente para o grupo fornecedor e o alto valor do produto do fornecedor (insumo importante ou diferenciado) (PORTER, 1979).

2.1.1.3 Poder de Barganha dos Clientes

Da mesma forma que pode acontecer de os fornecedores terem maior poder de barganha, em muitos casos, são os clientes que possuem maior poder de barganha frente às empresas que prestam serviços e/ou vendem produtos a eles. Alguns fatores são determinantes para julgar se o poder de barganha está nas mãos dos clientes: em casos em que eles estão concentrados ou

adquirem grandes volumes dos produtos e/ou serviços, se os produtos são padronizados, se os clientes têm informações sobre o processo, se os produtos deste mercado não são importantes para a qualidade dos produtos dos clientes ou se são bens supérfluos (PORTER, 1979).

2.1.1.4 Ameaça de Novos Entrantes

Mercados que apresentam grandes quantidades de novos entrantes representam ameaças para as empresas já consolidadas, que têm que lidar a cada dia com novos concorrentes. Estes mercados caracterizam-se pela ausência de barreiras de entrada, seja pela baixa necessidade de investimento para início das operações, pela baixa economia de escala, por produtos sem diferenciação, pelo fácil acesso aos canais de distribuição, entre outros. Fatores como a possibilidade de retaliação por parte das empresas consolidadas e um custo de entrada dissuasivo evitam com que haja uma grande quantidade de novos entrantes ou que estes representem uma real ameaça para as empresas estabelecidas no mercado (PORTER, 1979).

2.1.1.5 Ameaça de Produtos Substitutos

Produtos substitutos são produtos que desempenham a mesma função do produto em questão embora sejam advindos de outro segmento industrial, usualmente utilizando tecnologias diferentes na sua construção e execução. Eles podem representar uma ameaça para o mercado quando estão sujeitos a *trade-off* preço-desempenho com produtos do mercado em questão e/ou são produzidos por indústrias com lucros altos, capazes de competir com preços mais baixos (PORTER, 1979).

2.1.2 Análise SWOT

Para definição da estratégia atual da empresa, além da análise de mercado, é muito importante que seja feita uma análise da empresa através da identificação das suas forças e fraquezas e oportunidades e ameaças com relação ao setor em que está inserida.

A análise SWOT (do inglês *Strenght, Weakness, Opportunities and Threats*) caracteriza-se por estudar a organização dentro do ambiente em que está inserida. Através dela é possível entender a empresa, identificando sua relação com o ambiente. Segundo Heizer e Render (1999) a análise SWOT tem como objetivo reconhecer as limitações, maximizando os pontos fortes e minimizando os pontos fracos da empresa enquanto monitora as oportunidades e ameaças do mercado.

Na figura 3 abaixo segue a estrutura da análise SWOT.

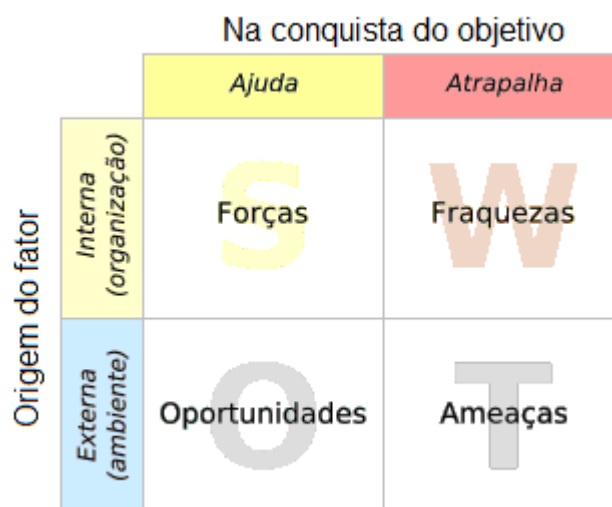


Figura 3 - Representação da análise SWOT

Fonte - Winer (2006)

2.1.3 Formulação da Estratégia

A partir da análise da empresa, através do reconhecimento de seus pontos fracos e fortes e do mercado e com a análise das forças presentes e suas intensidades, é possível formular uma estratégia para a organização que se adeque as suas características e ao ambiente em que está inserida.

A figura 4 abaixo caracteriza a relação entre a empresa, o ambiente e o plano estratégico (PORTER, 1987).

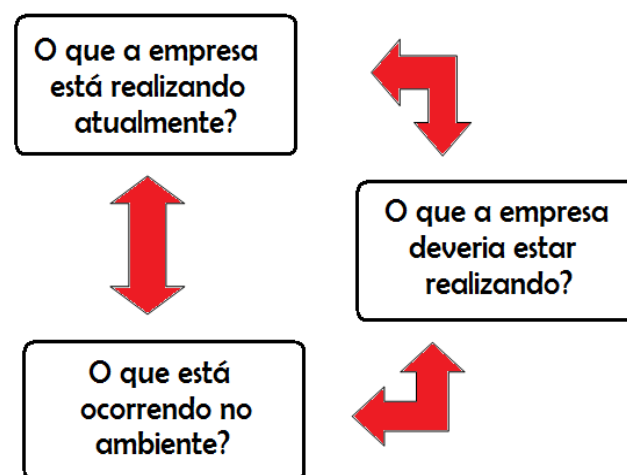


Figura 4 - Representação da formulação de estratégia

Fonte - Porter (1987)

A formulação de uma nova estratégia no caso deste estudo inicia-se com o desenho de diferentes cenários possíveis para a empresa, que caracterizem possibilidades de caminhos a serem seguidos pelo Idort/SP, que está em um momento de tomada de decisão sobre o seu futuro.

2.2 Desenvolvimento dos Cenários

2.2.1 Modelo Delta

O modelo Delta foi desenvolvido por Hax e Wilde II (2001), a partir do estudo do ambiente empresarial do final do século XX, que apresentou forças econômicas e relações comerciais mais complexas que as apresentadas no ambiente do início e meio do século estudado. Neste estudo também foram pesquisados casos empresariais de sucesso, que serviram de base para o desenho do modelo.

Derivado das experiências com as redes econômicas digitais, o modelo Delta forma um sistema integrado que define posições estratégicas sustentáveis e processos organizacionais que auxiliam no alcance destas posições.

Além de quatro das cinco forças competitivas consideradas por Porter (1979), clientes, fornecedores, concorrência e produtos substitutos, o modelo Delta leva em consideração os complementares, ou seja, empresas que entregam produtos e serviços que melhoram significativamente as ofertas da companhia em análise.

Segundo Hax e Wilde II (2001), o modelo conecta estratégia e ação, isto é, define os processos necessários, métricas e adaptações que constituem as operações diárias de um negócio, explicitando que a maioria das empresas atuais falha devido a lacunas na execução e não na formulação da estratégia. Este problema ocorre como consequência de erros de alinhamento entre estratégia e ação. Para sanar esta dificuldade de alinhamento apresentada pelas empresas, o modelo Delta descreve uma linha de ações que deve ser seguida pelas empresas:

- Definição dos processos chave para a empresa;
- Alinhamento destes processos em relação à posição estratégica desejada;
- Fornecimento dos resultados de cada processo para definição de mudanças necessárias;

- Definição das métricas que permitem uma integração coerente dos processos para produzir um senso unido de ação, garantindo os resultados alinhados com a estratégia.

O modelo Delta apresenta quatro contribuições essenciais que devem ser considerados na economia atual, que são: o triângulo, processos adaptativos, métricas agregadas e métricas granulares e *feedback* (HAX; WILDE II, 2001). A tabela 1 abaixo explicita os objetivos de cada contribuição, suas implicações e métodos (como são postos em ação).

Tabela 1 - Contribuições do Modelo Delta

Contribuição	Objetivo	Implicação	Método
O Triângulo	Abrir a mente para novas posições estratégicas.	O melhor produto nem sempre ganha.	Três estratégias distintas: · Melhor Produto; · Soluções totalmente Customizadas; · Sistema <i>Lock-in</i> .
Processo Adaptativo	Ligar estratégia com execução.	Execução não é o problema, ligá-la a estratégia é.	Execução é captada através três processos adaptativos: · Eficácia Operacional; · Foco no Cliente; · Inovação.
Métricas Agregadas	Medir o sucesso.	Bons resultados financeiros nem sempre levam a bons resultados	Métricas agregadas de desempenho precisam refletir cada processo adaptativo e seu papel baseado na posição estratégica: · <i>Performance</i> do produto; · <i>Performance</i> do cliente; · <i>Performance</i> do complementar.
Métricas Granulares e <i>Feedback</i>	Descobrir direcionadores de <i>performance</i>.	Gerenciamento através de médias leva a baixas médias de <i>performance</i>.	Métricas granulares permitem focar em direcionadores de desempenho ocultos, para detectar variabilidade, explicar, aprender e agir.

Fonte - Hax e Wilde II (2001)

2.2.1.1 O Triângulo

De acordo com Hax e Wilde II (2001), a principal preocupação na definição da estratégia de uma empresa é a decisão da posição estratégica relevante, que captura a essência de como a empresa compete e serve seus clientes no mercado em que está inserida. O método Delta apresenta três diferentes opções estratégicas, apresentadas graficamente através de um triângulo (Figura 5).

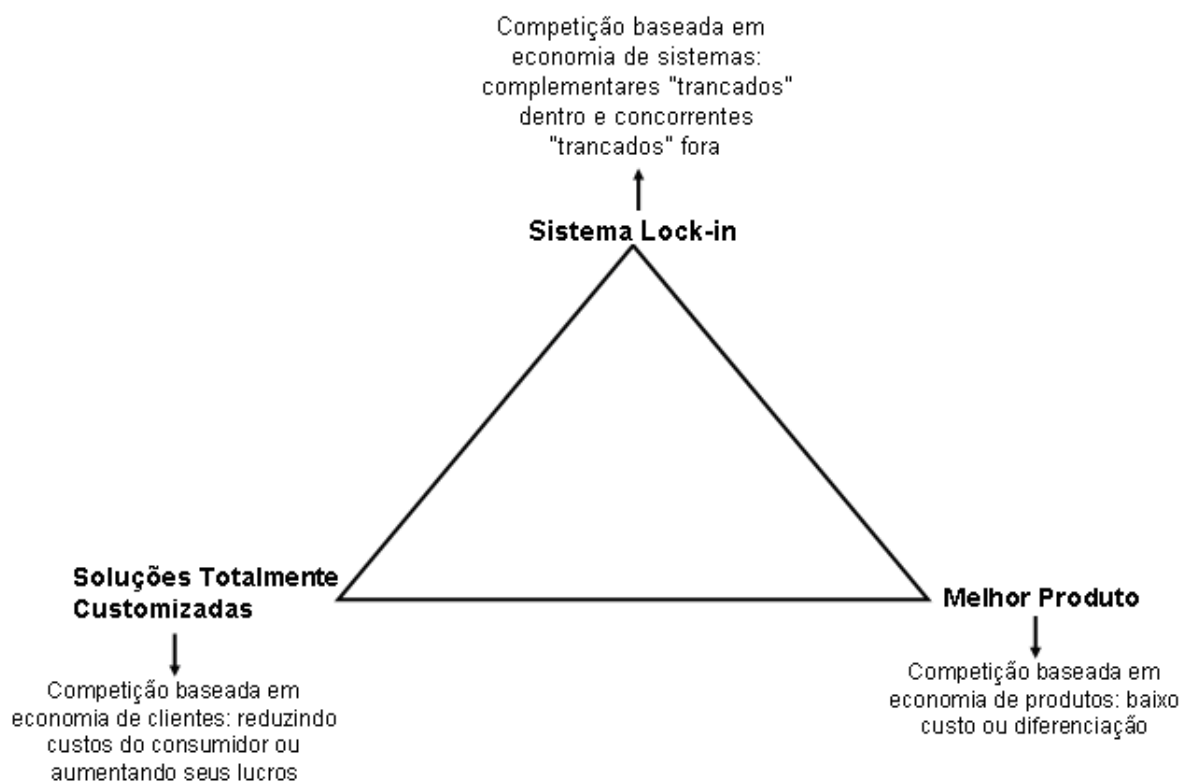


Figura 5 - O Triângulo

Fonte - Hax e Wilde II (2001)

2.2.1.1.1 Melhor Produto

O posicionamento de “Melhor Produto” atrai o consumidor por causa das características do produto, devido ou ao seu baixo custo que resulta numa vantagem no preço ou à sua diferenciação, que introduz características únicas que o cliente valoriza e está disposto a pagar

um preço mais elevado por elas. Os produtos tendem a ser padronizados e os clientes, genéricos e numerosos. O foco central de atenção é a concorrência, que a empresa busca igualar ou superar. A vantagem competitiva desta estratégia reside na economia de produção do produto e na rede logística interna e externa, que garante uma cadeia eficiente de produção e distribuição. A inovação baseia-se no processo interno de desenvolvimento de produto. Este tipo de mercado está muito suscetível a entrada de novas empresas (HAX; WILDE II, 2001).

A organização, ao adotar esta estratégia, deve preocupar-se em evitar a imitação e a guerra de preços com as empresas concorrentes, eventos que resultam em produtos similares e com grande rivalidade, prejudicando os resultados do mercado em geral. Apesar das limitações deste tipo de estratégia, esta é, com certeza, a mais adotada e uma posição padrão para diferentes tipos de indústria e serviços (HAX; WILDE II, 2001).

2.2.1.1.2 Soluções Totalmente Customizadas

Esta estratégia é o reverso completo da estratégia do “Melhor Produto”, pois ao invés de commoditizar o produto, esta estratégia busca um entendimento profundo do cliente e o estabelecimento de uma relação que permita o desenvolvimento de proposições de valor que ligue a empresa a cada cliente individualmente. O *portfólio* de produtos oferece uma composição coerente de produtos e/ou serviços que objetiva em aprimorar a habilidade do consumidor em gerar seu próprio valor econômico (HAX; WILDE II, 2001).

A empresa deve se concentrar no desenvolvimento uma rede de logística integrada que a ligue com seus principais fornecedores e clientes. Devem ser redefinidas as formas para capturar e servir os consumidores através da criação de um grupo de capacidades corporativas que aprimorem o oferecimento dos produtos (HAX; WILDE II, 2001).

A economia do cliente é o guia desta posição estratégica. O foco não é brigar com os concorrentes, mas manter-se alinhado com o cliente. O processo de inovação é orientado para iniciativas com os clientes-chave para desenvolvimento associado de produtos distintos. A Internet pode assumir nesta estratégia uma posição muito importante, a responsabilidade de conectar o cliente com a empresa (HAX; WILDE II, 2001).

2.2.1.1.3 Sistema *Lock-in*

A estratégia do “Sistema *Lock-in*” tem o escopo mais abrangente das três estratégias apresentadas pelo triângulo. Ela inclui a empresa estendida, isto é, a própria empresa, os clientes, os fornecedores e, mais importante, os complementares. Como já foi explicado anteriormente, complementar é uma empresa que entrega serviços e/ou produtos que melhoram o *portfólio* de produtos e serviços da empresa estudada (HAX; WILDE II, 2001).

A chave desta estratégia é identificar, atrair e alimentar os complementares. Eles são, na maioria das vezes, agentes externos, mas podem, em alguns casos, serem agentes internos da organização, principalmente em empresas grandes e diversificadas (HAX; WILDE II, 2001).

Difícilmente os complementares são detectados e explorados da maneira correta (HAX; WILDE II, 2001). Por isso, um sistema *lock-in* deve ser implementado no escopo total da organização (não em apenas um produto) e tem que continuar através da identificação e incorporação de todos os *players* externos chave que podem transformar-se em complementares.

O cliente também é o foco, mas as análises e a inovação envolvem a cadeia logística inteira (desde fornecedores, até o cliente, incluindo os complementares). Através da riqueza e profundidade dos complementares que suportam os produtos da organização em questão, o objetivo é “trancar” a organização dentro do sistema e a competição fora (HAX; WILDE II, 2001). Porém, há uma condição para que o sistema *lock-in* possa ser aplicado em determinada empresa o valor do produto oferecido deve aumentar significativamente para o cliente conforme ele também é usado por outros clientes (HAX; WILDE II, 2001).

2.2.1.2 Processo Adaptativo

Para que uma empresa obtenha resultados com a escolha de um modelo estratégico é preciso alinhar as atividades centrais da companhia com a estratégia escolhida. Segundo Hax e Wilde II (2001), as atividades centrais de uma empresa estão divididas em três grupos de processos, que podem ser classificados de acordo com seus objetivos principais:

- Eficiência operacional: processos de produção e entrega dos produtos e serviços;
- Foco no consumidor: processos de gestão da interface com o cliente;
- Inovação: processos de desenvolvimento de novos produtos.

O alinhamento da execução com a estratégia é essencial na tentativa de reposicionar um negócio para obter vantagens das forças da economia em rede atual. A tabela 2 abaixo caracteriza os processos centrais de uma empresa de acordo com a posição estratégica assumida por ela.

Tabela 2 - Papel do Processo Adaptativo no Suporte das Posições Estratégicas

		Processo Adaptativo		
		Eficiência operacional	Foco no Consumidor	Inovação
Posição Estratégica	Melhor Produto	Infraestrutura interna de custos eficiente	Máxima cobertura através de canais de distribuição	Rápido desenvolvimento de produtos através de plataformas adequadas e atendendo, antes dos concorrentes, as expectativas do mercado
	Soluções Totalmente Customizadas	Maximização do valor do consumidor	Desenvolvimento de ligações individuais com o consumidor (criação de conhecimento para o cliente de seu produto)	Desenvolvimento de uma composição de produtos customizada junto ao cliente
	Sistema <i>Lock-in</i>	Melhora do desempenho total do sistema (consolidação de parcerias com complementares)	Consolidação de uma arquitetura harmoniosa do sistema através de uma rede de complementares e interface com os mesmos	Desenvolvimento de uma indústria padrão, facilitando uma ampla variação de aplicações

Fonte - Hax e Wilde II (2001)

2.3 Cenários para Seleção da Estratégia

Cenários podem ser definidos como a tentativa de se enxergar de uma forma consistente a organização de acordo com as possíveis situações futuras. Segundo Porter (1989), a utilização de cenários pelas empresas é uma forma de entender as diversas incertezas pelas quais a

organização está cercada, compreendendo o resultado ao se adotar diferentes estratégias competitivas. O uso de cenários possibilita desde auxílio na tomada de decisões individuais até o planejamento estratégico corporativo e a construção da visão (SCHOEMAKER, 1995). Em resumo, os cenários permitem que o responsável pela tomada de decisões possa imaginar como será o futuro.

Porter (1989) denomina cenários industriais como possíveis estruturas industriais futuras, determinadas a partir de suposições plausíveis sobre fatores capazes de influenciar a indústria. O conjunto total dos cenários industriais escolhido é então utilizado para que a empresa consiga, através da estratégia escolhida, projetar vantagens competitivas frente à concorrência. Neste momento, a organização deve focar no conjunto total dos cenários, não apenas no mais provável deles.

Ao analisar os cenários, Porter (1989) recomenda que a análise seja feita em uma sequência que possibilite o discernimento necessário para a escolha de um cenário, sem a obrigação da caracterização completa de cada cenário. Para isso, a análise dos cenários deveria iniciar-se a partir dos cenários opostos. Através do desenvolvimento de duas estratégias muito diferentes, é possível ressaltar as “variedades de opções estratégicas”.

O objetivo desta análise de cenários é entender como o mercado e a organização podem se alterar através de diferentes estratégias. Através dos cenários, busca-se ilustrar para a direção da empresa imagens futuras possíveis, abrindo-lhes a mente e instruindo-lhes para o futuro (PORTER, 1989). Cada cenário implica em diferentes desafios estratégicos e requerem um grupo específico de capacidades. Através do seu desenvolvimento a organização consegue transformá-los de cenários iniciais de aprendizado em cenários finais de decisão (SCHOEMAKER, 1995).

Segundo Porter (1989) há cinco métodos para que a organização consiga trabalhar com a seleção de cenário dentro de um contexto de incerteza.

2.3.1 Método 1: Apostar no cenário mais provável

A empresa define sua estratégia de acordo com o cenário que acredita ser o mais provável. Este método incorre na aceitação de um grande risco, devido à incerteza de que o cenário escolhido realmente ocorrerá. Porém, ao apostar no cenário mais provável, a organização está suscetível a posições estratégicas muito vantajosas em caso de sucesso do cenário determinado (PORTER, 1989).

2.3.2 Método 2: Apostar no melhor cenário

A empresa, neste caso, desenvolve sua estratégia de acordo com o cenário em que pode estabelecer a vantagem competitiva mais sustentável a longo prazo. Desta forma, a organização objetiva o alcance de os melhores resultados possíveis. Este método também incorre em grandes riscos em caso do cenário escolhido não ocorrer (PORTER, 1989).

2.3.3 Método 3: Garantir

Neste método, a organização define uma estratégia que se adapta a todos os cenários ou, pelo menos, aos mais prováveis de ocorrerem. O objetivo é assumir uma posição na qual a empresa possa minimizar seu “prejuízo máximo”, garantindo resultados satisfatórios em todos os cenários considerados. Desta forma, a empresa evita apostar em apenas um cenário, minimizando seus riscos. Por outro lado, a organização assume uma estratégia que não é ideal para nenhum cenário e, portanto, resultará em resultados medianos independente do cenário que ocorra (PORTER, 1989).

2.3.4 Método 4: Preservar a flexibilidade

Este método busca manter a flexibilidade da organização até que a empresa tenha uma melhor visão do que irá ocorrer no futuro. O objetivo é adiar o comprometimento de recursos dependentes de determinada estratégia. Uma vez que as incertezas pareçam estar desaparecendo, a empresa consegue adequar sua estratégia através dos recursos disponíveis e das suas qualificações. Este método apresenta algumas desvantagens em relação a empresas que assumiram o risco e apostaram em algum cenário específico. Em caso de sucesso, as empresas que se moveram antes assumem posições estratégicas mais vantajosas (PORTER, 1989).

2.3.5 Método 5: Influenciar

Neste método a empresa busca encaminhar a ocorrência do cenário que acredita ser o que ela possui maior vantagem competitiva. Através dos seus recursos ela procura influenciar os fatores causais que definem as variáveis dos cenários (PORTER, 1989).

2.4 *Balanced Scorecard*

Após definição e caracterização dos cenários, este trabalho desenvolverá o projeto de comunidades virtuais de acordo com cada um dos cenários. Nesta etapa é muito importante que o projeto esteja alinhado com as estratégias fixadas para cada cenário. Para isto, a teoria do *Balanced Scorecard* apresenta um método que garante este alinhamento.

O modelo *Balanced Scorecard* (BSC) foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1992) com o objetivo de sumarizar em uma mesma análise quatro diferentes perspectivas, que formam um conjunto equilibrado de indicadores de desempenho da organização. Através deste conjunto equilibrado de indicadores, a visão e estratégia da empresa são desdobradas em medidas quantificáveis que fornecem um plano estratégico de ação para atingir os objetivos da

empresa. O *Balanced Scorecard* fornece *feedback* dos processos internos e resultados, buscando um melhor desempenho da organização e melhores resultados (KAPLAN; NORTON, 1992), e é considerado um método superior frente aos métodos existentes que considera apenas as medidas financeiras, excluindo a avaliação dos ativos intangíveis, que são essenciais no ambiente corporativo atual (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

Com a utilização do BSC a estratégia da organização é clarificada e comunicada para todos os *stakeholders*, que desta forma, ficam alinhados com o caminho que está sendo percorrido pela empresa.

O BSC está inserido no contexto de um conjunto de ações encadeadas (figura 6), que se inicia com a definição da missão e dos valores da empresa, de forma a atingir um sistema de gerenciamento de estratégias, a partir da qual é elaborado um plano de ações para alcançar os objetivos da empresa. Este encadeamento garante que o plano de ações esteja alinhado com os valores e missão da organização e de acordo com a estratégia da empresa (KAPLAN; NORTON, 1992).



Figura 6 - Representação do encadeamento com a estratégia

Fonte - Kaplan e Norton (1992)

O *Balanced Scorecard* traduz a visão e estratégia em habilidades e conhecimentos que os funcionários terão que desenvolver (perspectiva de aprendizado e crescimento), para inovar e estabelecer as capacidades estratégicas que a organização deve possuir (perspectiva de processos internos) a fim de entregar valor aos seus clientes (perspectiva de clientes), capazes de aumentar o valor para os acionistas (perspectiva financeira) (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

Na figura 7 abaixo desenvolvida por Kaplan e Norton (1996) segue a representação das perspectivas.

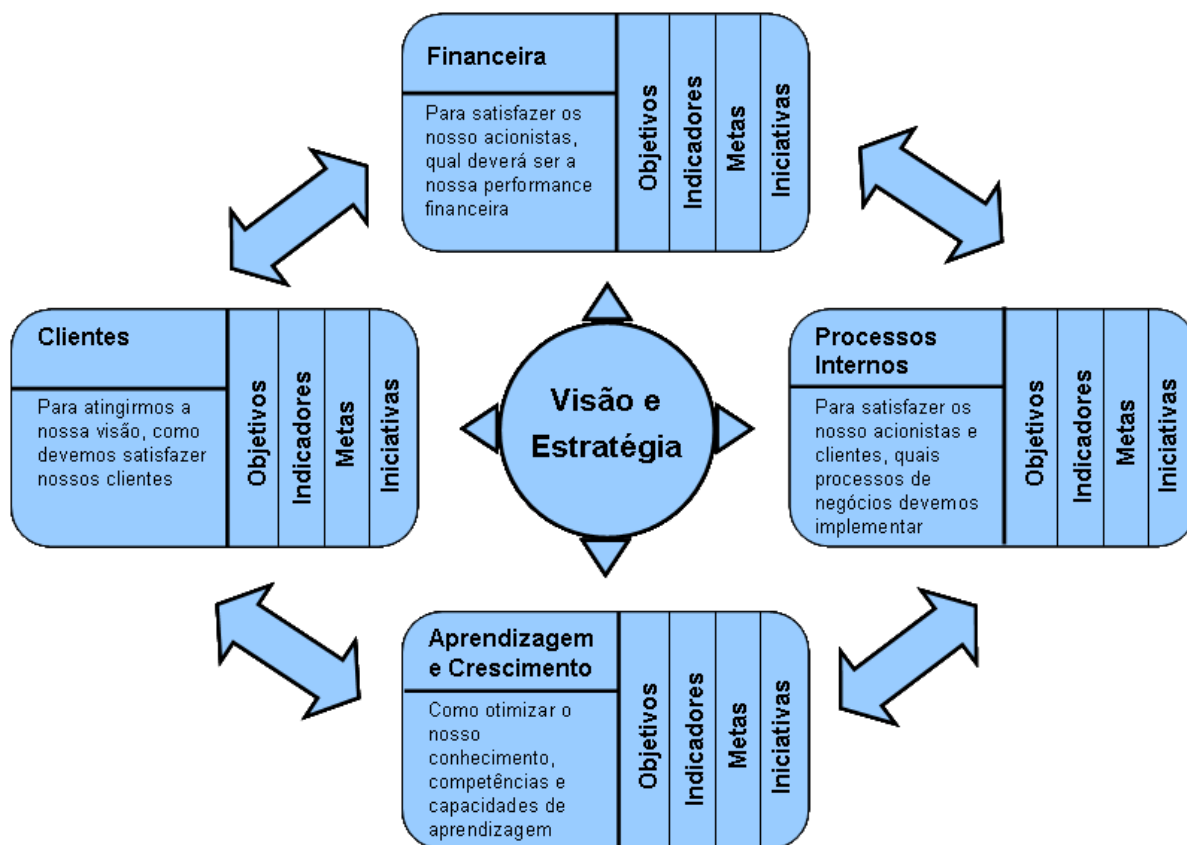


Figura 7 - Representação das perspectivas do BSC

Fonte - Kaplan e Norton (1996)

2.4.1 Perspectivas do BSC

A seguir, são apresentadas as quatro perspectivas do BSC.

2.4.1.1 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira, em primeiro lugar, tem como objetivo definir o desempenho financeiro desejado pela empresa a partir da estratégia definida. Além disso, a perspectiva financeira serve de meta para as outras perspectivas do *Balanced Scorecard*, pois está à frente das outras perspectivas. Os indicadores financeiros devem indicar se a empresa está tendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Em geral, esse êxito é

medido por indicadores como lucratividade, receita, retorno sobre o investimento, ou qualquer outro indicador de ordem financeira que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da organização (KAPLAN; NORTON, 1996).

2.4.1.2 Perspectiva do Cliente

A perspectiva do cliente analisa os segmentos de mercado em que a organização está inserida e seus clientes em cada um deles, avaliando como está o desempenho da empresa nestes segmentos.

A partir desta análise é possível formular as medidas da perspectiva do cliente capazes de atingir os objetivos financeiros explícitos na perspectiva financeira e que traduzam as estratégias da empresa. A perspectiva do cliente permite aos executivos identificar segmentos de clientes nos quais a empresa tem capacidade de competir, assim como definir e acompanhar as medidas de desempenho das unidades nos seus segmentos-alvo. Em termo de indicadores podem ser utilizados fatores como participação de mercado, aquisição de clientes, retenção de clientes e nível de satisfação dos consumidores (KAPLAN; NORTON, 1996).

2.4.1.3 Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva dos processos internos identifica quais são os processos que a empresa deve focar, pois são os processos capazes de satisfazer o público alvo de cada segmento de mercado e satisfazer as expectativas financeiras dos acionistas, isto é, atender as medidas das perspectivas financeiras e do cliente. Os indicadores dos processos internos devem indicar o desempenho destes processos, objetivando uma maior satisfação do cliente e consequentemente na consecução dos objetivos financeiros da empresa (KAPLAN; NORTON, 1996).

2.4.1.4 Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A perspectiva de aprendizado e crescimento estabelece os fatores que devem ser atendidos para criar o aprendizado e crescimento necessários para atingir os objetivos das outras perspectivas. São avaliados três aspectos (pessoal, sistemas e procedimentos) para identificar na infra-estrutura o que deve ser construído pela organização, isto é, as capacidades que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de gerar valor tanto para os clientes como para os acionistas. Como exemplo de indicadores há nível de satisfação dos funcionários, capacitação e treinamento dos funcionários, rotatividades dos funcionários e lucratividade pro funcionário (KAPLAN; NORTON, 1996).

2.4.2 Mapa Estratégico do BSC

O mapa estratégico explicita os objetivos estratégicos de cada perspectiva, indicando uma cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos impulsores, isto é, explicita as relações entre ações individuais e resultados para a companhia. (KAPLAN; NORTON, 1997).

A figura 8 abaixo apresenta o mapa estratégico elaborado para a companhia *Southwest Airlines*.

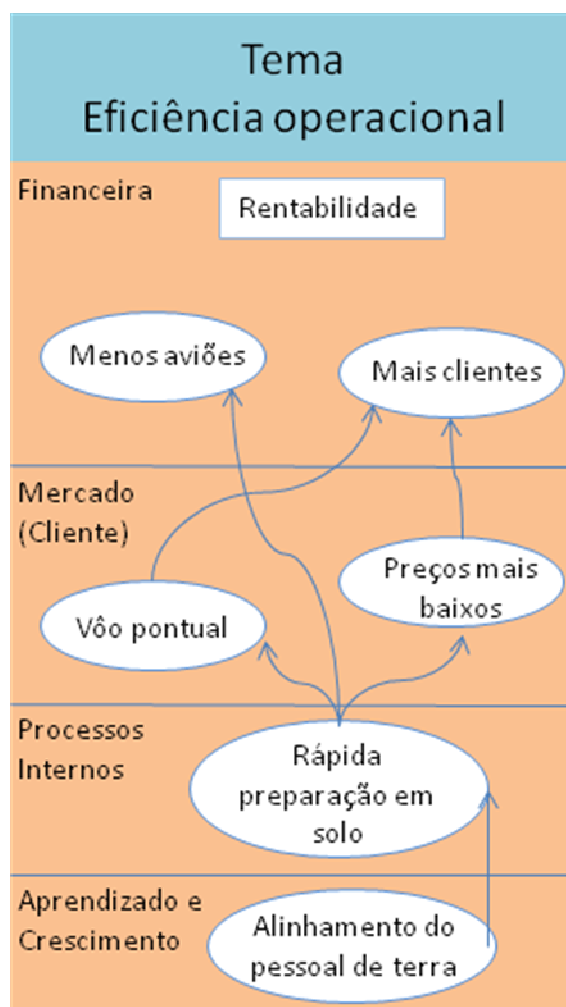


Figura 8 - Mapa estratégico do BSC para a *Southwest Airlines*

Fonte - Kaplan e Norton (1997)

O mapa estratégico acima representa a estratégia da empresa americana de aviação *Southwest Airlines* no mercado norte-americano. Esta estratégia consistia em oferecer vôos a preços mais baixos do que os oferecidos pelas suas concorrentes, devido a custos menores de operação (a companhia possuía somente vôos pontuais, preparados rapidamente no solo por uma equipe de terra alinhada com a equipe de ar). Desta forma, a empresa objetivou um aumento no seu número de clientes e na sua rentabilidade (KAPLAN; NORTON, 1997).

No processo de implementação do BSC, o mapa estratégico é uma excelente ferramenta para tornar claros os objetivos e as estratégias da organização, para todos os envolvidos no processo.

2.4.3 Aplicações Práticas do *Balanced Scorecard*

Como exemplo de uma aplicação do BSC em uma empresa, pode ser citado o *Unibanco*, que em dezembro de 1999 iniciou a implementação do BSC entre os seus funcionários. O modelo envolvia quatro unidades de negócio diferentes: o varejo, o atacado, os seguros e a gestão de patrimônio, que alinharam seus objetivos estratégicos com o planejamento geral da organização. Apesar da implementação ter ocorrido simultaneamente nas quatro unidades, em cada uma, o ritmo foi diferente e exigiu esforços diversos. Os resultados desse processo também apareceram em momentos distintos, garantindo o sucesso do modelo com o alcance dos objetivos propostos. Este sucesso deu-se em parte graças ao acompanhamento semanal pelos principais executivos da empresa do andamento do BSC. Existiam responsáveis pela verificação de processos em estágios críticos, pelo acompanhamento e monitoramento dos indicadores e pela distribuição de recompensas dos funcionários no cumprimento das metas. O resultado foi tão satisfatório que a companhia até planejou um novo BSC para o período de 2003-2006 (HERZOG, 2003; apud CARVALHO; LAURINDO, 2007).

Outro exemplo de aplicação prática do BSC ocorreu no Metro Bank. A empresa, resultado de uma fusão entre dois bancos de uma mesma região, teve dificuldade no processo de fusão devido à tentativa dos executivos de implementarem um programa de inovação durante o processo de compatibilização das visões dos dois bancos iniciais.

O BSC surgiu, então, como alternativa para garantir a união da companhia, esclarecendo os seus objetivos estratégicos e identificando os processos críticos. O resultado foi positivo para a companhia, que conseguiu incentivar o trabalho em equipe entre todos os executivos, independente de sua origem e criar um programa de consolidação e integração dos processos de mudanças (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.5 Introdução a Web 2.0

Como este trabalho tem como objetivo desenvolver um planejamento de entrada e operação do Idort/SP na rede da web 2.0, este é um dos temas conceituado nesta revisão de literatura.

O termo web 2.0 foi introduzido por Tim O'Reilly em 2004 e atualmente se encontra difundido por todo o mundo. Segundo O'Reilly (2004) “web 2.0 é a mudança para a Internet como plataforma, e um entendimento das regras para obter sucesso nesta nova plataforma. Entre outros, a regra mais importante é desenvolver aplicativos que aproveitem os efeitos de rede para se tornarem melhores quanto mais são usados pelas pessoas, aproveitando a inteligência coletiva”.

A web 2.0 oferece uma nova gama de ferramentas, que estão muito ligadas ao conceito de *prosumer*. Este termo criado em 1980 por Toffler (LARRABURE, 2009) caracteriza pessoas que produzem algo que serve também para o seu próprio consumo. A palavra origina-se da junção de *producer* (produtor) e *consumer* (consumidor). Segundo Toffler (1980) apud Larrabure (2009), na web 2.0 com o uso da Internet, os usuários produzem informações para o seu próprio consumo e compartilhamento com grupos de interesse.

Abaixo serão enumeradas algumas ferramentas da web 2.0, que podem ser utilizadas pelas organizações.

2.5.1 Ferramentas da web 2.0

A web 2.0 proporciona diferentes ferramentas aos usuários, garantindo troca de informação e conteúdo através de plataformas diferenciadas. A web 2.0, que conta com a colaboração do usuário, inclui entre suas ferramentas serviços na web, *blogs*, *podcasts* e redes sociais *online* (BUGHIN; MANYIKA, 2007).

Neste aspecto, serão descritas as três principais plataformas para estruturação das comunidades virtuais: *blogs*, fóruns, redes sociais, *podcasts* e *wikis*.

2.5.1.1 Blog

O *blog* pode ser considerado um diário virtual, no qual as pessoas publicam informações sobre sua vida pessoal (BUGHIN; MANYIKA, 2007). Com o tempo e com os avanços

tecnológicos, o formato tornou-se muito popularizado e começou a ser utilizado para outros fins além da divulgação de acontecimentos pessoais.

Atualmente, jornalistas, especialistas, empresas e governo utilizam-se deste formato para divulgação de matérias, estudos, produtos e marca. Abaixo segue o exemplo do *blog* do Planalto do Brasil (figura 9).



Figura 9 - Exemplo de *Blog* – Planalto

Fonte - <http://blog.planalto.gov.br/> acessado em 29/10/2009

A figura 10 abaixo representa a interação que ocorre nos *blogs*.

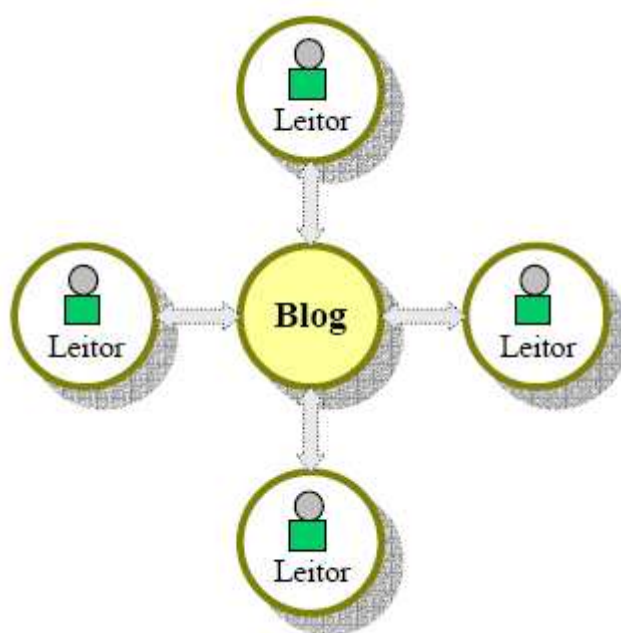


Figura 10 - Interação interpessoal via *blog*

Fonte - Larrabure (2009)

Os *blogs* são ambientes de interação que permitem troca de opiniões. Cada *blog* possui um ou mais donos, que são capazes de postar assuntos de seu interesse. Os leitores têm apenas o poder de comentar os *posts*. Através deste formato é possível aproximar-se dos consumidores e entender de forma aprimorada os clientes, objetivando o oferecimento de produtos mais adequados e satisfatórios.

2.5.1.2 Fórum

O fórum assemelha-se ao *blog*, permitindo a troca de informações e conteúdos. Porém de forma mais democrática, o fórum permite que qualquer usuário publique conteúdos de seu interesse (LARRABURE, 2009). A figura 11 abaixo exemplifica o funcionamento do fórum.

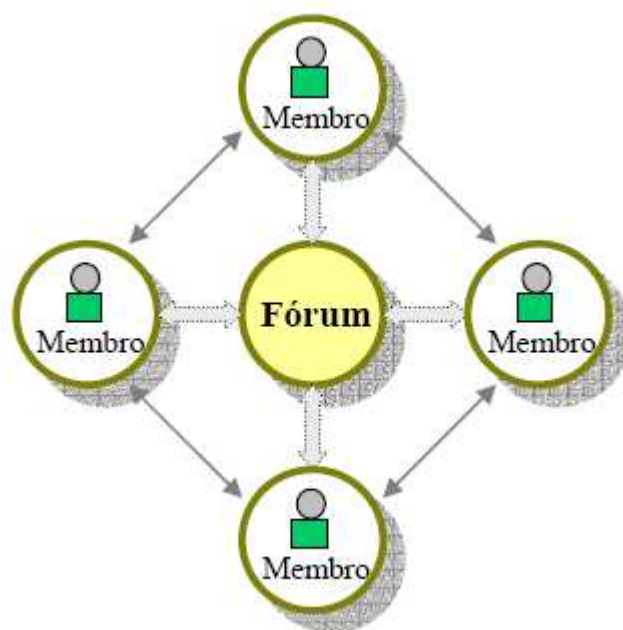


Figura 11 - Interação interpessoal via fórum

Fonte - Larrabure (2009)

O fórum é formado por diversos membros, que podem sugerir assuntos, publicar opiniões e comentar opiniões de outros membros. Além de poderem se comunicar de forma pública, o fórum também permite a comunicação privada entre membros. Diferentemente do *blog*, no fórum a hierarquia entre quem começou o *post* e aqueles que seguem é a mesma. Todos os participantes têm direito as mesmas funções e podem postar e comentar os *posts* que desejarem.

No meio corporativo, os fóruns permitem a troca de informações entre empresa e clientes, além de esclarecimento de dúvidas e explicações mais detalhadas sobre empresa e produtos.

2.5.1.3 Redes Sociais

As redes sociais, também conhecidas por comunidades virtuais, referem-se aos sistemas que permitem que os membros de um *site* específico aprendam sobre as habilidades, conhecimentos, talentos ou preferências de outros membros (BUGHIN; MANYIKA, 2007).

Rheingold (1996; apud RECUERO, 2001) define que “as comunidades virtuais são agregados sociais que surgem da rede (Internet), quando uma quantidade suficiente de gente leva adiante essas discussões públicas durante um tempo suficiente, com suficientes sentimentos, para formar redes de relações pessoais no espaço cibernético (ciberespaço)”.

Alguns exemplos de comunidades virtuais como *Orkut* e *Facebook* exemplificam o crescimento acelerado desta ferramenta, tornando-a tão popular entre os usuários da Internet.

2.5.1.4 Podcasts

Podcasts são gravações de áudio ou de vídeo disponibilizados em *sites* e *blogs* ou distribuídos através de um agregador, que contém diversos *podcasts* oferecidos aos usuários tanto de forma paga como gratuita (BUGHIN; MANYIKA, 2007). Um exemplo de agregador é o *iTunes* da Apple que permite que o usuário baixe músicas através de um pagamento de uma taxa e armazene de forma gratuita as suas músicas e listas.

2.5.1.5 Wiki

Wikis são sistemas de publicação colaborativa (BUGHIN; MANYIKA, 2007), isto é, são bases de dados *online*, na qual os usuários podem adicionar ou alterar conteúdos já previamente publicados, objetivando a inclusão de novos conhecimentos. Existem dois tipos básicos de *wiki*, os abertos, em que qualquer pessoa pode alterar e/ou adicionar conteúdo e os restritos, em que apenas pessoas autorizadas têm a capacidade de modificar o conteúdo (LARRABURE, 2009).

Os *wikis* permitem a criação de redes em torno de áreas de interesse em um ambiente de rápido desenvolvimento (LARRABURE, 2009).

A *Wikipédia* é atualmente um dos maiores, se não o maior, *wiki* público disponível. A página disponibiliza cerca de 3,5 milhões de artigos e mais de 720 milhões de definições de palavras com uma qualidade comparável com a Enciclopédia Britânica segundo a revista *Nature*.

2.6 Elaborando a Aplicação dos Conceitos para o Projeto de Comunidades Virtuais

Para que os objetivos do trabalho sejam obtidos, será utilizada a seguinte sequência de conceitos: análise de mercado e da situação atual da empresa, formulação de cenários, desenvolvimento dos projetos de comunidades virtuais e definição da estratégia, seguida do planejamento de implementação e acompanhamento.

A partir da análise de mercado e do posicionamento da empresa neste mercado é possível caracterizar a estratégia atual da empresa no contexto em que ela se encontra. Estas análises serão baseadas em uma análise SWOT e das Cinco Forças de Porter, que guiarão para um estudo simplificado da organização e ambiente.

Em seguida, serão desenvolvidos cenários que forneçam visões possíveis do futuro da empresa. Neste sentido, o modelo Delta auxiliará na elaboração e caracterização de cenários.

O *Balanced Scorecard* fornecerá uma base teórica para embasamento do desenvolvimento estratégico do projeto de comunidades virtuais. Através do modelo proposto pelo BSC, serão definidos objetivos, indicadores e metas capazes de acompanhar o desenvolvimento e resultados do projeto.

Por último, através do estudo dos artigos de Porter (1989) e Schoemaker (1995), será selecionado a estratégia a ser seguida e implementada na empresa.

A partir destes diversos estudos espera-se alcançar uma nova posição estratégica para a empresa auxiliada pelo desenvolvimento do projeto de comunidades virtuais, gerando o alcance de melhores resultados para a organização.

3 METODOLOGIA

A metodologia proposta para o seguinte trabalho consiste num estudo de caso, pois objetiva a resolução de um problema prático de uma empresa através da aplicação de teorias, resultando em uma proposta de solução.

3.1 Estudo de Caso

As empresas encontram-se atualmente em um ambiente extremamente competitivo, no qual a crescente expansão das tecnologias determinou mudanças estruturais, econômicas e sociais, alterando a forma como as organizações relacionam-se umas com as outras e com seus clientes. Para manterem-se atualizadas em relação às tendências de um ambiente altamente transitório, as gerências de operações têm demandado um número cada vez maior de métodos de pesquisa baseados em experiências de sucesso (LEWIS, 1998). Os estudos de casos surgem, então, como uma das ferramentas mais poderosas para realização de pesquisas, desenvolvimento de teorias e até resolução de problemas (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Segundo Pannirselvan et al. (1999) estudos de caso reportados e pesquisas de estudos de campos representavam respectivamente 4,94% e 3,80% dos artigos publicados no *Journal of Operations Management*, número que vem crescendo a cada ano.

Os estudos de caso têm uma larga história enquanto precursores de novas tendências e teorias. A produção enxuta e a estratégia de manufatura são exemplos de aplicação de estudos de caso. A aplicação de métodos e teorias desenvolvidos em estudos de casos consegue gerar um grande impacto nas empresas (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002) citam três forças dos estudos de caso, caracterizadas por Bebensat et al. (1987):

- O estudo dos fenômenos pode ser desenvolvido no seu ambiente natural, possibilitando o ganho de observações significativas através de um acompanhamento da prática atual

- O estudo de caso possibilita que o pesquisador responda perguntas como “por que”, “o quê” e “como” através de um entendimento completo do fenômeno estudado;
- Através deste método de pesquisa é possível acompanhar e explorar as variáveis de interesse que ainda não são totalmente conhecidas.

Segundo Voss; Tsikrikthis e Frohlich (2002), o método de estudo de casos pode ter diferentes propósitos, desde o desenvolvimento de uma teoria até o teste ou refinamento de uma teoria já existente. Como já foi citado anteriormente, este trabalho utiliza-se de um estudo de casos com a intenção de propor a solução a um problema prático identificado em uma empresa de consultoria e educação corporativa. A intenção é, por meio do estudo e aplicação de diferentes teorias, desenvolver um plano de ação adequado para o problema definido.

3.2 Etapas da Pesquisa

Como um estudo de caso, este trabalho busca a combinação e a aplicação de diferentes teorias sobre estratégia, buscando uma proposta de solução para um problema prático encontrado em uma empresa atual presente no mercado brasileiro. Abaixo estão caracterizadas as etapas da pesquisa, que seguem os objetivos do trabalho, suas fases de elaboração e fontes bibliográficas.

3.2.1 Identificação do problema

Esta etapa consiste na identificação de um problema prático em determinada empresa, que pode ser solucionado com a utilização de métodos e técnicas referentes à área de engenharia de produção. Nesta fase é muito importante entender as variáveis do problema, suas dificuldades e complexidade.

3.2.2 Definição do objetivo do trabalho

Com o problema já definido e delimitado, esta etapa consiste em definir o propósito do trabalho, estabelecendo uma meta e o resultado esperado após finalização. A partir desta definição torna-se mais fácil a seleção de teorias e casos de estudo com objetivos similares.

3.2.3 Estudo do contexto de desenvolvimento do trabalho

Para que o trabalho possa ser desenvolvido da melhor forma possível é preciso entender o contexto em que o problema está sendo tratado. Devem ser identificadas tendências do mercado, assim como fatores que possam influenciar a elaboração da pesquisa.

3.2.4 Revisão bibliográfica

A revisão bibliográfica é uma das etapas mais importantes do estudo e a responsável pela pesquisa de teorias e casos aplicáveis ao trabalho. Esta fase inicia-se neste ponto, mas continua durante todo o desenvolvimento do trabalho. É preciso buscar métodos, artigos, pesquisas que auxiliem e forneçam base para a elaboração do estudo. Como este trabalho consiste em um estudo de caso, esta etapa é de extrema relevância e impacta em todas as etapas posteriores.

3.2.5 Análise estratégica da empresa em que será desenvolvido o trabalho

Esta etapa consiste em uma pesquisa da empresa em que o trabalho está sendo desenvolvido através de sua caracterização básica e análise estratégica. Especificamente no contexto deste trabalho, esta análise envolve a elaboração de uma análise SWOT, assim como um estudo do

mercado e do ambiente. Com esta etapa espera-se obter uma imagem clara da posição estratégica que a organização ocupa no cenário atual, quais são as oportunidades que podem ser aproveitadas, assim como quais são as limitações que devem ser observadas. As fontes bibliográficas para esta etapa são Moisés; Tcheou e Bernardes (2008), Henderson (1989), Carvalho e Laurindo (2007), Porter (1979), Heizer e Render (1999) e Porter (1987).

3.2.6 Elaboração de cenários

Neste trabalho especificamente a necessidade de elaboração de cenários advém da situação atual de indefinição estratégica que a organização estudada se encontra. A intenção é que a partir de alguns cenários considerados viáveis para a organização sejam determinados objetivos estratégicos e iniciativas, até uma posterior definição do cenário que será seguido. Esta etapa será baseada no modelo Delta desenvolvido por Hax e Wilde II (2001), no texto de Porter (1989) e no artigo de Schoemaker (1995).

3.2.7 Desenvolvimento estratégico dos projetos de comunidades virtuais

Esta etapa caracteriza-se por duas fases distintas: derivação do projeto de cada cenário e definição dos objetivos estratégicos e indicadores para os projetos. A intenção é caracterizar o projeto de comunidades virtuais em cada cenário, determinando seu papel, estratégia e indicadores para acompanhamento de resultados. Esta fase será elaborada a partir do modelo de *Balanced Scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton (1992).

3.2.8 Seleção de um cenário

A seleção de um cenário pode ser feita através de diferentes métodos, resultando em contextos diferentes, de acordo com a escolha. Portanto, esta etapa carece de uma base teórica sólida,

capaz de guiar a pesquisa a uma solução satisfatória. A metodologia baseia-se no capítulo 13 do livro *Vantagem Competitiva* de Porter (1989) e no artigo de Schoemaker (1995).

3.2.9 Caracterização final do projeto de comunidades virtuais escolhido e acompanhamento

Esta fase é definida a partir dos objetivos estratégicos e indicadores dos projetos de comunidades virtuais e do cenário escolhido. Serão estabelecidas metas para os indicadores determinados e sistema de monitoramento. O modelo de *Balanced Scorecard* fornece a base teórica para elaboração da etapa.

3.3 Resultados Esperados

A tabela 3 a seguir sintetiza os resultados esperados para as etapas da pesquisa..

Tabela 3 - Objetivos e Resultados Esperados das Etapas de Pesquisa

Etapas	Especificação	Teoria	Objetivos	Resultados Esperados
Análise estratégica da empresa	Caracterização inicial	-	Definição da posição estratégica atual da empresa no mercado, identificando forças e fraquezas internas, assim como oportunidades e ameaças externas	Entendimento do mercado e da empresa, possibilitando o desenvolvimento de estratégias capazes de gerar crescimento da empresa
	Análise SWOT	Análise SWOT		
	Estudo do mercado	Cinco Forças de Porter (PORTER, 1979)		
Elaboração de cenários	Desenvolvimento estratégico	Modelo Delta (HAX; WILDE II, 2001), Vantagem competitiva (PORTER, 1989) e Planejamento de cenário (SCHOEMAKER, 1995)	Caracterização estratégica de cenários capazes de gerar crescimento da organização	Desenvolvimento de possibilidades futuras para a empresa através de estratégias viáveis e inovadoras
Elaboração do projeto de redes virtuais	Desenvolvimento estratégico	<i>Balanced Scorecard</i> (KAPLAN; NORTON, 1992)	Definição de objetivos estratégicos e indicadores viáveis	Elaboração de projeto de redes virtuais viáveis que auxiliem a empresa no alcance de seus objetivos e garantam o uso de uma ferramenta que era inutilizada no Idort/SP
Conclusão	Seleção de cenário	Vantagem competitiva (PORTER, 1989) e Planejamento de cenário (SCHOEMAKER, 1995)	Seleção do cenário capaz de gerar os melhores resultados para a empresa	Acompanhamento do projeto em um cenário que gere resultados positivos, como crescimento e otimização dos processos. Em caso de problemas, a empresa já deve estar preparada, sabendo como agir
	Estabelecimento de metas e sistema de monitoramento	<i>Balanced Scorecard</i> (KAPLAN; NORTON, 1992)	Definição de metas e sistema de monitoramento dos indicadores	

Fonte - Elaborado pela autora

4 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Buscando o desenvolvimento de uma nova visão da estratégia para o instituto, com um projeto estratégico de comunidades virtuais, este capítulo apresenta uma análise do Idort/SP e do mercado em que está inserido. Estas análises fornecem uma visão da realidade que cerca o instituto e representam a base para o posterior desenvolvimento dos cenários e do projeto final. O objetivo é identificar a posição estratégica adotada atualmente pela empresa, analisando as forças e fraquezas internas a organização e o mercado (forças presentes, oportunidades e ameaças).

Para isto, este capítulo contém uma descrição do instituto com a caracterização de seus diferenciais e produtos, uma análise mais profunda da companhia, na qual são apresentados seus pontos fracos e fortes e oportunidades e ameaças do mercado, além de uma análise mais profunda do setor com identificação e caracterização de suas forças. A maioria dos dados referentes à descrição do instituto foi retirada do seu *site* oficial.

4.1 Caracterização do Instituto

Para que se possa ter uma visão do Idort/SP é preciso entender, primeiramente, quais são os seus diferenciais em relação à concorrência e quais são os produtos e serviços oferecidos. Desta forma, consegue-se entender o impacto que a empresa causa atualmente no mercado em que está inserida, suas capacidades e seus recursos.

4.1.1 Diferenciais

Desde a sua data de criação em 23 de junho de 1931 o Idort/SP caracteriza-se pelo pioneirismo, pois foi inovador ao manifestar a sua preocupação com a gestão e com o desenvolvimento das pessoas numa época em que este tema não havia recebido a atenção por

parte das empresas. Atualmente, o instituto busca manter esta característica de inovação, tendo o pioneirismo como sua principal tradição.

O instituto busca oferecer aos seus clientes soluções comprometidas com resultados, que quando implantadas proporcionem resultados de acordo com as tendências do mercado. O Idort/SP também tem grande preocupação com questões sociais, tratadas através de projetos sociais e econômicos para a sociedade, com foco na questão da sustentabilidade.

4.1.2 Produtos

O Idort/SP oferece uma gama diferenciada de produtos, porém com o foco sempre em oferecer soluções inteligentes para as empresas públicas e privadas comprometidas com resultados. Os produtos atualmente oferecidos são:

4.1.2.1 Educação Corporativa

No Idort/SP são apresentadas soluções em educação corporativa através de diferentes formas de entrega:

- *E-learning*: cursos à distância através de um ambiente de aprendizagem simples, com conteúdos ricos em ilustrações, animações e recursos de áudio. É possível a interação e troca de experiências entre os participantes. Para turmas fechadas há atividades de monitoria e tutoria. São oferecidos cursos em diversas áreas de conhecimento no segmento de gestão e desenvolvimento de pessoas, como: Logística, Recursos Humanos, Marketing e Vendas.
- *CD-Rom*: são cursos em diversas áreas de conhecimentos no segmento de gestão e desenvolvimento de pessoas oferecidos através de um *CD-Rom*, com recursos de áudio e conteúdos ricos em ilustrações e animações.

- *Cursos abertos*: são cursos de diferentes áreas de conhecimento do segmento de gestão e desenvolvimento de pessoas, oferecidos para qualquer interessado. Os cursos são ministrados em datas pré-determinadas nas instalações do Idort/SP. Existem cursos de 8, 12, 16, 20 ou 24 horas de duração, cada um com um valor a ser pago pelos participantes. Eles são divulgados pela Internet (*site* e comunidades), *call center* (duas pessoas), *newsletter* (enviada uma vez por semana) e *releases* da assessoria de imprensa. Os alunos destes cursos têm na maioria idade de 20 a 35 anos, da média gerência.
- *Cursos in company*: são cursos de diferentes áreas de conhecimento do segmento de gestão e desenvolvimento de pessoas, desta vez oferecidos para empresas. Os cursos são oferecidos para turmas de até 20 alunos. Eles são oferecidos nas instalações da empresa ou no Idort/SP (com um custo extra pelas instalações). Existem cursos de 8, 12, 16, 20, 24 ou 32 horas de duração, cada um com um valor específico por hora de treinamento. Os cursos são divulgados pela Internet (*site* e comunidades), *call center* (quatro pessoas) e consultores de venda (quatro pessoas na cidade de São Paulo). Existem dois tipos de clientes para estes cursos: os compradores dos cursos e os alunos. Os compradores são na maioria mulheres com idade de 20 a 45 anos, analistas e gestoras de RH das empresas clientes. Os alunos têm na maioria idade de 20 a 35 anos, também da média gerência. Estes buscam treinamentos orientados para obter resultados significativos no curto prazo.
- *Palestras*: são de diversos temas relacionados à gestão e desenvolvimento de pessoas. As palestras são oferecidas para empresas e ocorrem nas instalações da própria empresa.

Todos os formatos citados acima são produtos de educação corporativa, isto é, objetivam a geração e a aplicação do conhecimento organizacional através de um processo de aprendizagem vinculado aos resultados de negócios e aos desafios do mercado.

Na educação corporativa são utilizadas diferentes estratégias, em função das características e necessidades de cada organização, tais como: extensões universitárias, treinamentos presenciais ou à distância, programas de desenvolvimento de gestores, MBA entre outras.

O Idort/SP oferece soluções customizadas de acordo com as necessidades dos clientes. Partindo das estratégias e objetivo das empresas, o instituto desenvolve uma solução em educação corporativa que tenha como meta atingir os resultados estratégicos da empresa.

4.1.2.2 Consultoria

A consultoria oferece auxílio na análise crítica da empresa, contribuindo para uma gestão otimizada e conseqüentemente para o crescimento futuro sustentável e consistente. Há um grupo de consultores multidisciplinares em diferentes áreas de atuação que assessoram na busca de alternativas de soluções coerentes com a organização e suas estratégias. Este serviço é divulgado aos clientes pelos mesmos consultores de venda que vendem os cursos da educação corporativa (quatro pessoas na cidade de São Paulo), pela web (*sites* e comunidades), pela participação em eventos e seminários de gestão, pela indicação de clientes e pelo *network* que o Idort/SP possui (contatos dos funcionários, dos consultores e dos clientes atuais).

4.1.2.3 Gestão Pública

A área de gestão pública é a responsável pelo desenvolvimento e qualificação da administração pública, nas esferas Federal, Estadual e Municipal.

Os objetivos desta área são criar um maior envolvimento dos servidores públicos com o resultado do seu trabalho, melhorar a qualidade dos serviços prestados e socializar o acesso às informações, facilitando o acompanhamento do que está sendo feito pelo governo para a sociedade. A venda e divulgação dos serviços para esta área ocorrem pela web (*site* e comunidades), pela participação em eventos e seminários ligados à gestão pública, pela indicação de clientes e pelo *network* que a companhia possui (contatos dos funcionários, dos consultores e dos clientes).

A legislação atual brasileira estabelece ao Idort/SP condições expressas que permitem a sua contratação por órgãos públicos, mediante dispensa de licitação, pois em 25 de janeiro de 1936, o Governo do Estado de São Paulo e o governo federal reconheceram o Idort/SP como uma entidade de utilidade pública, conforme Decreto Estadual nº. 6.284 e Decreto Federal nº. 1.155. Essa condição, somada ao fato do instituto ser uma entidade de fins não econômicos, permite às entidades públicas contratar serviços de treinamento e de consultoria de organização com dispensa de licitação.

4.1.2.4 Escola Idort de Líderes e Gestores

A Escola Idort de Líderes e Gestores oferece um programa de formação e de desenvolvimento de competências relacionadas ao desempenho de funções de liderança e de gestão no contexto corporativo. A Escola adota um modelo estrutural baseado em três eixos mestres: técnico, comportamental e de negócios, que juntas contemplam as competências requeridas nos níveis de gestão e liderança.

O conteúdo varia em três programas, que atendem especificamente os níveis de primeira gerência, gerência média e gerência executiva.

A Escola tem como público alvo pessoas que já ocupam ou estão se preparando para ocupar uma posição de liderança. Existem dois tipos de programas: abertos (para quaisquer interessados, realizado nas instalações do Idort/SP) e *in company* (realizados nas empresas segundo o módulo padrão ou segundo uma grade personalizada de acordo com as necessidades dos clientes).

A venda e divulgação da Escola ocorre pelo *call center* (quatro pessoas), pela web (*site* e comunidades), pela *newsletter* (enviada uma vez por semana), pelos consultores de venda (quatro pessoas na cidade de São Paulo), pela participação em eventos e seminários da área de gestão e liderança e por indicação de clientes.

4.2 Análise SWOT

Tendo caracterizado a instituição, bem como seus principais produtos e serviços, esta etapa do trabalho apresenta uma análise sobre as principais oportunidades, ameaças, forças e fraquezas para a instituição. Desta maneira, esta análise SWOT tem o intuito de entender de forma mais profunda o instituto, adequando sua estratégia para fortalecer suas forças e minimizar suas fraquezas, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças do mercado.

4.2.1 Metodologia

Em julho de 2009, durante um *workshop* realizado para funcionários do Idort/SP, foi realizada uma atividade em grupos, que contou com a participação de 21 colaboradores de diversas áreas da companhia. Esta atividade consistia na divisão aleatória dos participantes em sete grupos de três pessoas. Para cada grupo foi entregue uma ficha na qual eles deveriam através de uma discussão, enumerar pontos fortes e fracos do instituto, além de oportunidades e ameaças que acreditavam existir no mercado.

Os grupos trabalharam de forma livre por uma hora. Cada participante pode expor seu ponto de vista para os outros integrantes da equipe e juntos eles puderam listar os pontos que achavam cabíveis ao que havia sido proposto. Não havia número mínimo ou máximo de respostas para cada item.

No final as respostas foram juntadas e seguem anexas ao trabalho. A autora deste trabalho participou na observação do *workshop*, no agrupamento das respostas e foi responsável pela elaboração da análise SWOT. A partir das respostas dadas pelos funcionários, foi possível elaborar a análise SWOT transcrita na tabela 4 abaixo. Para realização desta análise, foram consideradas as respostas apresentadas e a visão da autora em relação ao negócio e ao mercado.

4.2.2 Resultados

A tabela 4 a seguir indica os resultados obtidos com a análise SWOT.

Tabela 4 - SWOT do Idort/SP

FORÇAS	FRAQUEZAS
· Capacidade de consultar grandes projetos; · Localização (Avenida Paulista em São Paulo); · Comprometimento com o cliente com foco em resultados; · Imagem de confiança; · Tradição, história e experiência; · Boa rede de relacionamentos (parcerias com diversas empresas); · Dispensa de licitações; · Preocupação com a sustentabilidade e responsabilidade social; · Seriedade na elaboração de projetos e treinamentos.	· Quadro restrito de consultores, com necessidade de atualização de conteúdos; · Empresa lenta nas mudanças e muito conservadora; · Falta de integração entre as equipes e falta de identidade da marca entre os funcionários; · Falta de planejamento estratégico; · Baixa comunicação interna; · Baixa divulgação da marca nos meios tradicionais e na internet (<i>site</i> não é atrativo); · Posicionamento mercadológico confuso; · Reduzida abrangência de atuação comercial.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
· Carência do mercado de treinamentos sobre formação; · Carência do mercado em cursos gerenciais para o público A e B; · Uso da internet para divulgação da empresa (crescimento do número de usuários); · Novos formatos de treinamento (exemplo: <i>e-learning</i>) estão em crescimento; · Possibilidade de customização dos serviços pela internet; · Necessidade do mercado por profissionais cada vez mais qualificados, tanto na área pública como privada; · Preocupação mundial crescente com relação à sustentabilidade e responsabilidade social; · Oportunidades de diferenciação na área de consultoria estratégica (maiores margens de lucro).	· Concorrentes são agressivos, ágeis, atualizados e com mais <i>status</i>; · Vulnerabilidade do segmento mediante variações da economia (crise econômica); · Consultores independentes são capazes de cobrar preços mais baixos pelo oferecimento dos mesmos serviços; · Cursos de graduação de curta duração e de pós graduação tem, em muitos casos, mais renome do que a Escola de Líderes e Gestores; · Cursos <i>online</i> (EAD) atraem o público; · Falta de qualificação dos profissionais de RH (dificuldade de comunicação para divulgação dos cursos); · Queda da contratação pública de empresas com dispensa de licitação.

Fonte - Elaborado pela autora

De acordo com o que a tabela apresenta, é possível verificar que o Idort/SP tem tradição e história no mercado de consultoria e treinamento, sempre passando uma imagem aos clientes de uma organização confiável e comprometida com os clientes e obtenção de resultados.

O instituto conta com parcerias com diversas empresas, dentre as quais algumas empresas de grande porte, que exigem do Idort/SP a capacidade de lidar com grandes projetos com seriedade. Porém, o instituto está estagnado e é lento na reação às mudanças no ambiente. Não há uma forte integração entre as equipes, o que é piorado devido à falta de comunicação interna.

O Idort/SP tem um posicionamento mercadológico difuso, isto é, não se sabe qual é seu foco estratégico, qual segmento gerencial é o mais relevante. Além disso, devido à sua história no ramo comportamental, o instituto tem dificuldade na venda de produtos fora deste segmento. Um dos prováveis culpados por este fato é a falta de divulgação da empresa e de seus produtos. A Internet é uma ótima oportunidade para investimento, pois se caracteriza como um dos meios mais em evidência atualmente e possibilita além da divulgação da marca, investimentos em novas formas de treinamentos, como *e-learning*.

A Escola de Líderes e Gestores também é uma ótima oportunidade na situação atual do mercado, que tem carência em treinamentos gerenciais para o público A e B.

Temas como sustentabilidade e responsabilidade social estão em alta no mercado e necessitam de empresas que se preocupem e realizem ações a respeito. O Idort/SP já aderiu essa tendência e iniciou projetos com esse propósito.

É preciso salientar que as maiores ameaças são advindas do grande número de concorrentes no mercado, desde empresas e faculdades de grande porte que são mais agressivas na comunicação e tem mais status nesse meio até consultores autônomos capazes de oferecer serviços similares aos oferecidos pelo Idort/SP por um preço mais baixo.

Outra dificuldade para o Idort/SP é a queda no número de contratações do governo por empresas dispensadas de licitações, devido à maior atenção do público nas ações do governo e a má publicidade que essas contratações representam.

4.3 Análise do Mercado

A análise do mercado consiste em entender o ambiente no qual a empresa está presente, caracterizando seus diversos elementos e forças. Esta análise é importante para a comparação da posição estratégica atual da organização frente aos seus concorrentes, fornecedores e clientes. Desta forma, é possível identificar pontos positivos e negativos da estratégia atual.

4.3.1 Metodologia

Para realização da análise de mercado foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com dois gerentes e com um diretor da área de Marketing, Finanças e Vendas. Cada um deles foi questionado sobre a concorrência, novos entrantes, fornecedores, clientes e produtos substitutos, além da posição estratégica do Idort/SP neste mercado. Os tópicos foram cobertos nesta ordem para todos os entrevistados. As perguntas não influenciaram as respostas dos entrevistados e sempre se mantiveram de acordo com os objetivos da entrevista de analisar o mercado em que a organização está inserida.

4.3.2 Resultados

O mercado de consultoria e treinamento é altamente concorrido. Sem a necessidade de altos investimentos para entrada, o mercado tornou-se alvo de um grande número de consultores autônomos, que conseguem oferecer seus serviços de consultoria e treinamento nas instalações de seus clientes, libertando-se de gastos com infraestrutura. Além disso, conta com a presença de grandes empresas e faculdades que, detentoras do conhecimento, conseguem oferecer aos clientes projetos elaborados por profissionais de renome.

O Idort/SP, apesar da história e tradição neste mercado, não se sobressai frente a essa concorrência. Sem produtos diferenciados e com um preço na média do oferecido pelo

segmento, o instituto fica preso entre estas grandes faculdades e empresas que representam marcas de mais *status* e os consultores autônomos, capazes de oferecer preços mais baixos.

Devido a esta alta oferta de empresas de consultoria e treinamento, os clientes deste mercado possuem um alto poder de barganha. Eles conseguem negociar preço e obter vantagens. A concorrência torna-se ainda mais acirrada pelas grandes contas, que oferecem maiores retornos financeiros e visibilidade para as empresas fornecedoras de treinamento e consultoria.

Os fornecedores (consultores que trabalham para as empresas de consultoria e treinamento) deste mercado, por outro lado, têm pouco poder de barganha. Devido à grande oferta de consultores no mercado, a relação entre os fornecedores e as empresas de consultoria e treinamento pende para as empresas, que conseguem obter maiores vantagens. Como para o consultor interessa trabalhar em uma empresa, devido à maior disponibilidade de projetos e visibilidade no mercado, ele se submete ao poder das empresas.

4.4 Principais Conclusões

A partir da análise estratégica descrita acima (caracterização do Idort/SP, análise SWOT e análise do mercado) é possível concluir que o Idort/SP está inserido em um mercado extremamente competitivo, no qual existe disputa de preço entre os *players* e briga pelos grandes clientes. O Idort/SP não consegue se diferenciar, uma vez que apresenta produtos similares aos da concorrência, com preços na média do mercado, e acaba preso nestas brigas. A busca por formas inovadoras de divulgação, capazes de fortalecer a marca do instituto surge como solução para esta briga. Não interessa para a companhia permanecer na posição estratégica atual, que não tem gerado resultados satisfatórios para a companhia. É preciso alterar o rumo do instituto, assumindo uma posição inovadora, atualizada e eficiente, que torne o instituto visado pelos clientes, possibilitando seu crescimento.

5 CARACTERIZAÇÃO DOS CENÁRIOS

O Idort/SP encontra-se atualmente em uma situação de redefinição estratégica, em que estão sendo repensados missão, visão e objetivos estratégicos da empresa, visando obter resultados futuros mais sólidos, como alavancagem das vendas e divulgação da marca.

5.1 Metodologia

Baseando-se na situação em que o instituto está nos dias de hoje, sua posição no mercado em que está inserido e com o auxílio do modelo Delta, foram desenhados os três possíveis cenários que a companhia poderá focar após a sua redefinição estratégica e caracterizados os objetivos estratégicos de cada um destes cenários.

O modelo Delta desenvolvido por Hax e Wilde II (2001) e apresentado no capítulo 2 deste trabalho define através de um modelo integrado três posições estratégicas sustentáveis que as empresas podem assumir de acordo com as redes econômicas atuais e os processos organizacionais que auxiliam no alcance destas posições.

Para a elaboração dos cenários foram realizadas reuniões com a diretoria e com a gerência, nas quais foi decidido basear-se nas posições estratégicas de “Melhor Produto” e “Soluções Totalmente Customizadas” propostas por Hax e Wilde II (2001) no modelo Delta. Estes dois cenários foram escolhidos devido à capacitação atual da companhia, que é capaz de produzir e oferecer conteúdo tanto no formato de produtos de educação corporativa, como de consultoria. Baseando-se nos recursos disponíveis e na situação atual do mercado percebeu-se a necessidade de alterar o posicionamento do Idort/SP, por meio da mudança de portfólio de produtos oferecidos ou por meio da otimização dos processos atuais da companhia. Estes dois cenários são os caminhos que alteram o foco da companhia, que se manteria em apenas um segmento, podendo atender da melhor forma possível cada segmento de clientes (público voltado para o treinamento e empresas em busca de projetos de consultoria). A partir da caracterização destas duas posições segundo Hax e Wilde II (2001), os cenários foram

adaptados ao negócio do Idort/SP, propondo mudanças para inseri-los no mercado em que o instituto está e aos produtos e serviços oferecidos.

Em reunião com a diretoria e gerência, foi estabelecido a elaboração de um terceiro cenário que misturasse os dois cenários anteriores. A idéia era criar um cenário mais próximo à estratégia adotada atualmente pela organização, otimizando-o, através de ações capazes de alavancar as vendas e divulgar a marca da companhia. Este cenário manteria os segmentos de atuação da companhia, focando os esforços na melhoria dos processos e operações.

A análise dos cenários foi feita segundo recomendações de Porter (1989), através de uma sequência iniciada por cenários opostos (cenários 1 e 2). Desta forma, é possível ressaltar as diferentes opções estratégicas que a empresa possui. A partir da identificação destas opções, foi feita a análise do terceiro cenário que combina ações estratégicas do primeiro e segundo cenários, criando um intermediário.

5.2 Cenário 1: Prateleira de Produtos

O Idort/SP atua tanto na área de consultoria (projetos para a gestão pública e privada) quanto na área de educação corporativa, isto é, venda de treinamentos abertos e *in company*, palestras e ensino à distância em diversas áreas de conhecimento.

Neste cenário, “Prateleira de Produtos”, o Idort/SP eliminaria de seu portfólio os serviços em consultoria e focaria seus esforços apenas na venda de produtos na área de educação corporativa para um público alvo de gerências júnior e média. O objetivo é entrar na briga por preço e maior participação no mercado com as concorrentes em um cenário em que estes produtos são comoditizados, isto é, em que as empresas oferecem o mesmo tipo de produto sem diferenciação entre as ofertas e em que a briga por fatias de mercado ocorre através do oferecimento de preços atrativos para os consumidores.

A empresa buscaria aumentar seu faturamento proveniente dos treinamentos e palestras, através do aumento das vendas, advindo da redução do preço por produto. Esta redução seria resultado da diminuição dos custos operacionais que a empresa tem atualmente, graças à

redução do *portfólio* de produtos e à maximização das operações de vendas (diminuição dos esforços de vendas, redução de funcionários e otimização dos processos operacionais).

O objetivo do Idort/SP neste cenário é crescer através do ganho de uma maior fatia de mercado, aumentando as vendas e o número de clientes, expandindo a base de clientes atendidos atualmente. A intenção é aumentar o número de propostas feitas por mês, através do oferecimento de uma maior diversidade de treinamentos e palestras, buscando atender novos consumidores, que querem cursos não oferecidos pelo Idort/SP nos dias de hoje.

Para alcançar a redução dos custos, a empresa focará seus esforços para divulgação da marca e de seus produtos em meios de baixo custo, porém com alta taxa de atratividade e dispersão, atingindo grandes parcelas da população. Ao gerar o conhecimento sobre a empresa, a companhia busca atrair um maior número de interessados. A redução de custos será atingida também através de uma reestruturação da equipe de vendas, que atualmente tem grande parte de seus custos atribuída aos seus consultores, que vão aos clientes para divulgação dos produtos. O objetivo é enxugar esta estrutura, focando em meios de vendas de menor custo e que atendam um maior público. Neste sentido, serão utilizadas para vendas as plataformas Internet e *call center*. Além deste enxugamento, haverá uma reestruturação e nova divisão das tarefas com uma segmentação de atividades. Esta segmentação tem o objetivo de melhorar a qualidade do serviço prestado, padronizando as atividades, principalmente o atendimento ao consumidor. Esta padronização permite a contratação de mão-de-obra menos qualificada e consequentemente mais barata para a empresa.

A empresa deve estar sempre atenta às tendências do mercado, adequando o seu *portfólio* de produtos de acordo com as mudanças nas necessidades do público alvo. Como a intenção é buscar um crescimento acelerado nas vendas, esta adequação é de extrema importância para haver sempre um alinhamento entre as necessidades do mercado e as ofertas da empresa. Uma forma para baratear o desenvolvimento de novos cursos e produtos é criar um sistema de busca e aquisição de produtos que interessem a empresa, desenvolvidos por terceiros e que já estejam prontos para comercialização. Para isso, é preciso uma plataforma para contato com os consultores, responsáveis pela elaboração e oferecimento dos treinamentos e palestras.

Como o foco central de atenção da companhia é a concorrência, que a empresa busca igualar ou superar, deve ser desenvolvido um sistema de *benchmarking* que possibilite o acompanhamento de práticas para redução de custos e os movimentos das principais

concorrentes. É preciso também acompanhar em uma base freqüente o preço oferecido pelo mercado, colocando-se sempre em um patamar abaixo dos principais concorrentes.

5.3 Cenário 2: Soluções Customizadas

Este cenário caracteriza-se como extremo oposto do cenário 1. Desta maneira, o foco é oferecer produtos sob encomenda que sejam customizados segundo as necessidades dos clientes. No *portfólio* serão mantidos apenas os serviços de consultoria na gestão pública e privada, que possuem um *ticket* médio mais alto e, desta forma, aumentariam a margem de lucro que a empresa obtém através de suas vendas. O público alvo seriam os executivos de diferentes empresas interessados na resolução de problemas e/ou desenvolvimento de projetos estratégicos.

Para que a empresa obtenha resultados positivos com esta estratégia será preciso aumentar as atividades de venda dos serviços de consultoria, preferencialmente com o aumento da porcentagem de recorrência da compra. Este aumento seria resultado do aumento do nível de serviço oferecido ao cliente através do desenvolvimento de parcerias com os principais clientes. O Idort/SP vai buscar aumentar o impacto de seus projetos no lucro das empresas consumidoras, criando resultados cada vez mais positivos a partir de um maior conhecimento do cliente e suas necessidades.

Neste cenário, as equipes de vendas e de consultores serão divididas para atender as contas chave e um grupo focado em clientes menores. As equipes voltadas para o atendimento dos grandes clientes devem acompanhar as necessidades destas empresas e o desenvolvimento e aplicação dos projetos, ganhando uma visão sistêmica da operação destas companhias. Há a necessidade de desenvolver pesquisas sobre os principais clientes e as tendências do mercado em que estão inseridos.

O grupo de consultores deve estar em constante treinamento e absorvendo continuamente novos conhecimentos, preparando-se sempre da melhor forma possível. Serão oferecidos cursos que auxiliem no desenvolvimento de uma melhor relação com os clientes e capacitem a equipe para identificação de oportunidades nas empresas. Este grupo, que atualmente é

terceirizado, será contratado permanentemente, preservando, desta forma, o capital intelectual do Idort/SP.

Para atrair clientes é interessante desenvolver uma metodologia de resolução de casos e publicar artigos nas áreas de atuação, demonstrando conhecimento e se destacando no mercado.

5.4 Cenário 3: Mix (Prateleira + Customização)

Neste cenário o objetivo é manter a instituição operando nos dois segmentos que o Idort/SP atua atualmente, isto é, oferecer tanto o serviço de consultoria para gestão pública e privada como também os produtos em educação corporativa (treinamentos, palestras e ensino a distância). A empresa vai oferecer uma customização menor dos seus produtos, isto é, a partir dos produtos existentes no catálogo os clientes poderão realizar pequenas alterações no produto que desejam comprar. Estas alterações serão limitadas de acordo com uma margem mínima que o Idort/SP pretende alcançar através de suas vendas.

Para buscar maior rentabilidade na sua operação, a empresa focará no aumento do faturamento proveniente dos produtos de educação corporativa (aumento das vendas) e aumento da margem de lucro de cada produto, estabelecendo um mínimo de margem a ser alcançada em qualquer venda.

Buscando o aumento do faturamento do segmento de educação corporativa, o Idort/SP focalizará seus esforços no aumento do número de clientes que atende atualmente e, conseqüentemente, do número de propostas feitas pela equipe de vendas por mês. Estes aumentos seriam o resultado da maior divulgação da empresa e dos seus produtos através da utilização de plataformas de baixo custo, porém de alta dispersão, como, por exemplo, redes sociais existentes.

Para o setor de consultoria, neste cenário, a empresa vai focar no aumento da retenção de clientes, principalmente das grandes contas. A idéia é manter uma relação contínua com os principais clientes, através de uma equipe de vendas e de consultores capacitados em atender as principais demanda dos consumidores, satisfazendo-os com projetos elaborados e

implementados. A importância deste setor decorre das altas margens de lucro que ele fornece para a empresa e, portanto, seus custos não podem ser aumentados. O objetivo é fornecer um serviço de qualidade através de consultores autônomos de qualidade com contratos de exclusividade em relação à concorrência e uma equipe de vendas enxuta, mas treinada em atender o cliente da melhor maneira possível, estabelecendo a relação entre ele e os consultores adequados de acordo com a sua demanda.

A equipe de vendas será responsável pela venda dos produtos de educação corporativa e dos serviços de consultoria. Em ambos os casos, ela será a responsável por atender o cliente, entender sua demanda, desenvolver as customizações segundo as necessidades do cliente e as possibilidades (preocupação com a margem mínima de lucro) e encaminhá-la aos consultores adequados. Estas atividades serão segmentadas de acordo com a especialização de cada integrante da equipe de vendas e serão coordenadas por um gerente de vendas, responsável por manter a harmonia entre as tarefas, visualizando a cadeia total de operações, garantindo ao atendimento a todos os clientes e sua total satisfação.

É muito importante investir na capacitação da equipe de vendas, pois ela será a responsável pelo contato direto com o cliente e, conseqüentemente, será a representante da marca frente aos consumidores. Este atendimento será feito através de telefone, Internet e consultores de venda, que atendem os principais clientes em suas respectivas empresas.

Devido à grande extensão do *portfólio*, este cenário exigirá da empresa maior capacidade de adaptar-se, uma vez que os diferentes produtos e serviços oferecidos exigem formas específicas de acompanhamento e execução. Os colaboradores da empresa têm que saber se adaptar aos diferentes clientes e a suas necessidades, sem esquecer-se da margem de lucro.

5.5 Sintetizando os Cenários Elaborados

A partir da descrição de cada cenário feita acima, é possível estabelecer as vantagens e desvantagens de cada cenário. Na tabela 5 abaixo são descritos os cenários, seu público alvo, vantagens e desvantagens.

Tabela 5 - Tabela Síntese dos Cenários

		Descrição	Público Alvo	Vantagens	Desvantagens
C e n á r i o s	p e r a t e l e i t r o s	Entrar na briga por preço e share de mercado em um setor que está comoditizado	Público alvo: Junior	- Redução dos custos - Necessidade de mão-de-obra menos qualificada e em menor quantidade - Atendimento a um maior público	- Desenvolvimento de novas ferramentas de vendas - Briga direta por preço com a concorrência (risco de redução da margem de lucro) - Necessidade de adequação contínua do portfólio - Necessidade de produtos em diversas áreas de conhecimento
	C u s s o t l o u m ç i õ z e a s d a s	Produtos sob encomenda	Público alvo: Executivos	- Maior margem de lucro por produto/serviço - Maior nível de serviço - Aumento dos preços dos produtos - Capacidade de diferenciação em relação à concorrência	- Necessidade de treinamento da equipe de vendas - Necessidade de desenvolvimento de pesquisas e metodologias - Necessidade de criação de relação contínua com os principais clientes - Aumento dos custos
	M i x	"Pseudo customização": partindo dos produtos do catálogo, oferecer soluções semi-customizadas de acordo com as necessidades do cliente	Público alvo: Baixa e Média Gerência	- Mais próximo da estratégia atual - Manutenção de uma boa margem de lucro	- Oferecimento de dois produtos (serviços) muito diferentes: atendimento a dois públicos distintos - Necessidade de qualificação da equipe de vendas

Fonte - Elaborado pela autora

6 PROJETO DE COMUNIDADES VIRTUAIS PARA OS CENÁRIOS ELABORADOS

O projeto de comunidades virtuais pode ser caracterizado com uma intuição estratégica da alta direção do Idort/SP. A partir da constatação do crescimento e do desenvolvimento da Internet e dos *sites*, *blogs* e comunidades virtuais contidas neste ambiente, a alta direção do Idort/SP enxergou a possibilidade e a necessidade de criação de um projeto que contemplasse esta plataforma e auxiliasse a empresa na obtenção de seus objetivos estratégicos.

Devido à alta necessidade de desenvolvimento deste projeto e da indefinição dos objetivos estratégicos, o projeto de comunidades virtuais foi desenvolvido e determinado para os três possíveis cenários que o Idort/SP poderá seguir nos próximos anos. De acordo com os objetivos estratégicos de cada cenário e as mudanças e ferramentas necessárias para as operações em cada um, o projeto de comunidades assume uma posição estratégica e apresenta objetivos variados, auxiliando a empresa no atingimento das suas metas.

A partir dos objetivos estratégicos dos cenários apresentados e da função estratégica do projeto de comunidades virtuais em cada um destes cenários é possível traçar um mapa, elaborado de acordo com a proposta do BSC, que considera apenas o impacto do projeto em cada cenário, caracterizando os objetivos estratégicos em cada uma das perspectivas (financeira, do cliente, dos processos internos, de aprendizado e crescimento).

Os indicadores de desempenho têm a função de auxiliar no acompanhamento das iniciativas do BSC, possibilitando a verificação do andamento de cada iniciativa em relação à meta desenhada.

Para cada objetivo estratégico foi identificado um indicador capaz de medir o desempenho das iniciativas em direção ao objetivo final.

6.1 Metodologia

A partir das definições dos três cenários propostos no capítulo anterior, foi possível analisar a importância e funções do projeto de comunidades virtuais em cada um deles.

O *Balanced Scorecard* guiou o desdobramento dos objetivos estratégicos de cada cenário em indicadores de desempenho capazes de auxiliar no acompanhamento dos resultados do projeto.

Como descrito na revisão de literatura (capítulo 2) o *Balanced Scorecard* inicia-se com o desdobramento da missão, visão e estratégia da empresa em medidas quantificáveis, que indicam se os objetivos propostos estão sendo alcançados (KAPLAN; NORTON, 1996).

Neste trabalho, o projeto de comunidades virtuais é analisado como iniciativa dentro de um BSC e é desdobrado nas quatro perspectivas para acompanhamento dos resultados a partir dos objetivos estratégicos traçados. Os mapas estratégicos de cada cenário contemplam apenas e todos os objetivos estratégicos relevantes para a formulação do projeto de comunidades virtuais, isto é, todos os objetivos estratégicos em que o projeto de comunidades virtuais é a única ou uma das iniciativas.

Para definição dos indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard* serão considerados os três cenários propostos no capítulo 5 e os objetivos estratégicos do projeto de comunidades virtuais em cada um, para que a análise cubra todos os fatores de interesse.

6.2 Cenário 1: Prateleira de Produtos

6.2.1 Descrição do Projeto de Comunidades Virtuais

Neste cenário, o Idort/SP busca aumentar suas vendas na área de educação corporativa com a comercialização de produtos padronizados e de qualidade (treinamentos, palestras e ensino a distância), praticando preços mais baixos do que os oferecidos pela concorrência. Para que as

vendas possam aumentar, há a necessidade de divulgação da marca e dos produtos em meios de comunicação que apresentem custos baixos, porém de alta dispersão, que atendam um grande número de pessoas.

Há também a necessidade da empresa estabelecer novos formatos de vendas, que apresentem baixos custos mas atendam o público alvo. A empresa deve também se preocupar com a adequação do *portfólio* de cursos, mantendo sempre a sua linha de produtos alinhada com as necessidades dos clientes e com as tendências do mercado. Desta forma, é preciso estabelecer um canal de comunicação e relacionamento com os consultores autônomos que possuem contrato com o Idort/SP, uma vez que eles são os principais fornecedores de novos cursos para a companhia.

Dentre os seus objetivos estratégicos destaca-se a necessidade de divulgação da marca do Idort/SP e de seus produtos. Serão estudadas as possibilidades de publicidades nos portais mais acessados de recursos humanos e de educação corporativa. Também deverá ser elaborada uma estratégia de *marketing* através de *sites* relacionados ao tema e aos produtos oferecidos, com a intenção de tornar a empresa sinônimo de treinamentos e cursos de educação corporativa de qualidade com preço acessível. A partir desta divulgação, espera-se conquistar um maior número de clientes interessados nos produtos oferecidos. Toda a divulgação feita em cima da marca e dos produtos terá como foco garantir que um maior número de interessados entre em contato com o Idort/SP, seja por telefone, por *site* ou pelo *e-mail*. Desta forma, busca-se alcançar um aumento no número de propostas feitas pela equipe de vendas.

Neste aspecto, o projeto de comunidades virtuais assumirá diversos papéis e terá uma função muito relevante para a companhia. O projeto de comunidades virtuais terá a importante função de auxiliar as vendas, como uma das ferramentas para tal função. Será desenvolvida uma plataforma, na qual o cliente poderá ver os produtos disponíveis, suas características (descrição dos assuntos, objetivos, preço, duração) e encaminhar seu pedido. Para ter acesso a esta plataforma os interessados deverão se cadastrar numa base de dados, que servirá de apoio para outra aplicação do projeto de comunidades virtuais: o acompanhamento das necessidades gerais do consumidor para adequação constante do *portfólio*. A partir da base de dados será possível estabelecer uma rede de comunicação com os clientes, para que a empresa se mantenha alinhada com as necessidades dos consumidores e possa criar um canal de comunicação com sugestões e dúvidas.

Também é importante criar um meio de comunicação com os consultores autônomos para que o Idort/SP possa acompanhar o desenvolvimento de novos produtos que se adaptem às tendências do mercado observadas através das pesquisas com os consumidores. Os consultores poderão através da intranet, divulgar produtos desenvolvidos por eles mesmos e que poderão ser comprados pelo Idort/SP em caso de interesse.

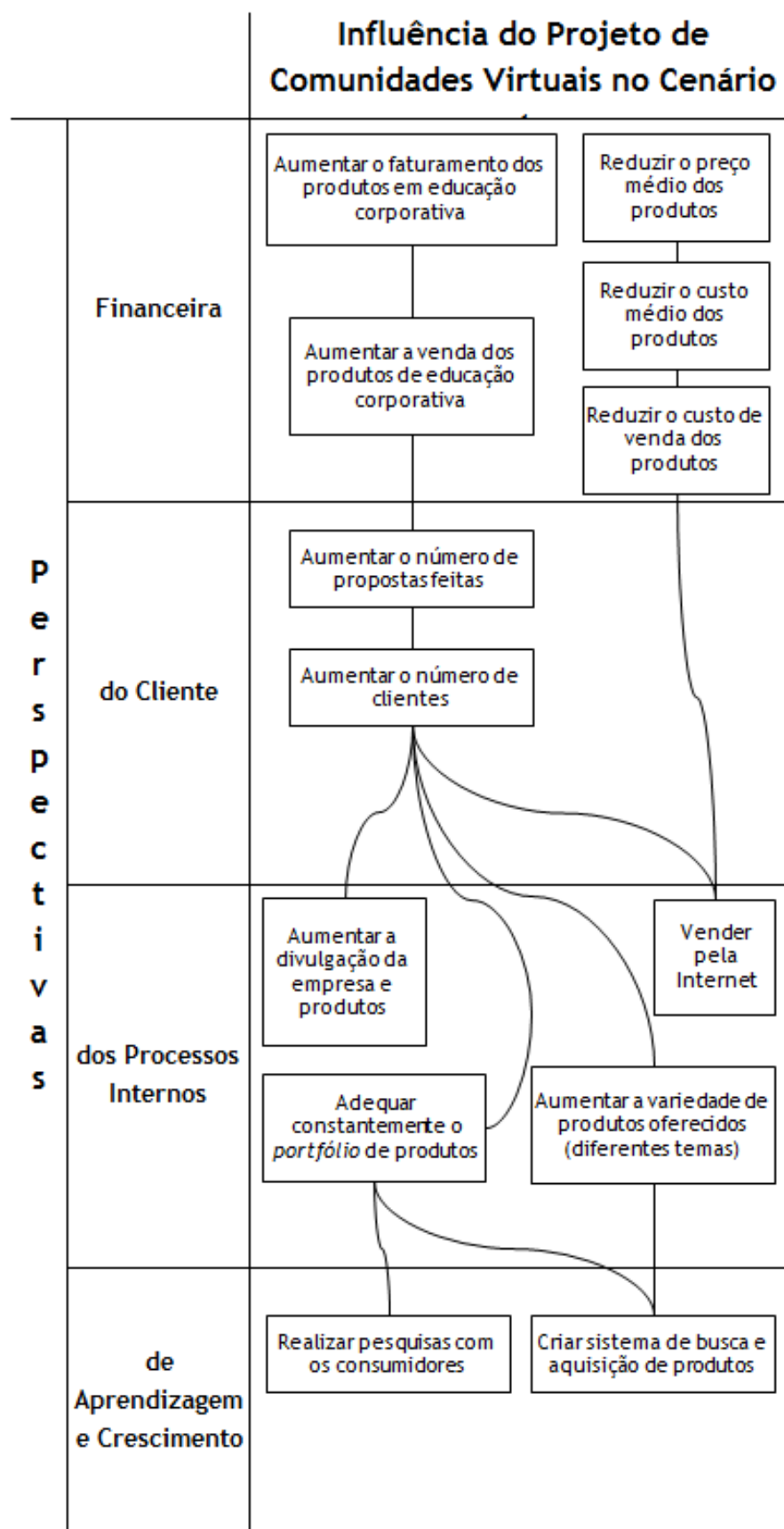
Resumindo, neste contexto as comunidades virtuais serão desenvolvidas tendo em vista os seguintes objetivos:

- Divulgar a marca da companhia e seus produtos em educação corporativa com ações publicitárias em *sites* relacionados com o assunto e de interesse para os clientes potenciais;
- Conquistar clientes interessados nos produtos, atraídos pela campanha de publicidade citada acima e pelo renome do Idort/SP na área de educação corporativa;
- Ferramenta de venda através de um *site* que exija o cadastro do cliente. Os clientes poderão verificar os produtos oferecidos pela companhia e efetuar a compra pelo *site* da empresa. Para ter acesso a esta área será necessário realizar um cadastro no *site* com nome, idade, profissão, sexo, CPF, endereço, telefone e *e-mail*;
- Acompanhar as necessidades gerais do consumidor por meio de pesquisas com os clientes cadastrados na base de dados para adequação de *portfólio*;
- Estabelecer canal de comunicação entre a companhia e os consultores (*intranet*) para busca e aquisição de produtos.

6.2.2 Objetivos Estratégicos do Projeto de Comunidades Virtuais

A tabela 6 abaixo representa o mapa do BSC com os objetivos estratégicos do projeto de comunidades virtuais no cenário 1.

Tabela 6 - Mapa Estratégico do BSC no Cenário 1



Fonte - Elaborado pela autora

6.2.3 Indicadores de Desempenho dos Objetivos Estratégicos

Para cada objetivo estratégico acima foi identificado um indicador capaz de medir o desempenho das iniciativas em direção ao objetivo final. Na tabela 7 abaixo seguem os indicadores definidos de acordo com os objetivos estratégicos.

Tabela 7 - Indicadores de Desempenho para o Cenário 1

		Cenário 1		
		Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho	Unidades de Medida
P e r s p e c t i v a s	Financeira	Aumentar o faturamento dos produtos de educação corporativa	Aumento no faturamento total dos produtos de educação corporativa	%
		Aumentar o volume de vendas dos produtos de educação corporativa	Aumento no volume de vendas dos produtos de educação corporativa	%
		Reduzir o preço médio dos produtos	Redução no preço médio dos produtos de educação corporativa	%
		Reduzir o custo médio dos produtos	Redução no custo médio dos produtos de educação corporativa	%
		Reduzir o custo de venda dos produtos	Redução no custo médio de venda dos produtos de educação corporativa	%
	do Cliente	Aumentar o número de propostas feitas	Aumento na porcentagem de propostas feitas	%
		Aumentar o número de clientes	Aumento na porcentagem de clientes da empresa	%
	dos Processos Internos	Aumentar a divulgação da empresa e seus produtos	Número de pessoas que viram anúncios da empresa na internet	N° de pessoas
		Adequar constantemente o <i>portfólio</i> de produtos	Volume de vendas dos "novos" produtos (produtos vendidos há menos de um ano)	N° de unidades vendidas
		Aumentar a variedade de produtos oferecidos	Aumento no número de áreas que contemplam treinamentos	N° de áreas
		Iniciar a venda pela internet	Volume de vendas pela internet	N° de unidades vendidas
	de Aprendizagem e Crescimento	Realizar pesquisas com os consumidores	% de consumidores cadastrados que respondem a pesquisa	%
		Buscar e adquirir produtos prontos	% de produtos adquiridos que alcançam faturamento elevado em um ano	%

Fonte - Elaborado pela autora

6.3 Cenário 2: Soluções Customizadas

6.3.1 Descrição do Projeto de Comunidades Virtuais

No cenário 2, “Soluções Customizadas”, o Idort/SP focará na venda dos serviços de consultoria, principalmente para a gestão privada. Neste panorama, o projeto de comunidades virtuais será uma ferramenta de apoio tanto para divulgação da marca, quanto para construção de um relacionamento entre a companhia e os principais clientes.

Em primeiro lugar, a Internet, através de *sites* e comunidades, terá o papel de fortalecer a presença da empresa no dia a dia do mercado, por meio de uma rede que se torne referência nas suas áreas de atuação em consultoria (demonstrar competência para solucionar problemas). Neste mesmo aspecto, o projeto de comunidades criará e fortalecerá a imagem da empresa e de seus consultores como agregadores e difusores de conhecimento, demonstrando expertise nas suas áreas de atuação. O objetivo é divulgar o Idort/SP, atribuindo-lhe uma imagem de difusor de conhecimento e detentor de grande capital intelectual por meio de seus consultores qualificados. Para atender a estes objetivos, será desenvolvida uma rede de *blogs* atualizada pelos próprios consultores com assuntos de acordo com a especialidade de cada um. O objetivo é que os *posts* aconteçam em uma base periódica para que seja criado o hábito de leitura pelo internauta.

Esta rede de *blogs* objetivará o fortalecimento do diálogo com o mercado, criando um canal de comunicação com os diversos *stakeholders*, uma vez que a intenção é incentivar a troca de conhecimento entre os blogueiros e internautas, garantindo uma maior divulgação da empresa e de seus consultores.

O projeto de comunidades contará também com um "atlas do conhecimento corporativo" com um formato *wiki* que seja inicialmente alimentado pelos *blogs*, e depois seja alimentado/renovado pela comunidade de leitores/internautas. A intenção é que seja estruturado e desenvolvido um atlas do conhecimento colaborativo e confiável, que auxilie na criação coletiva do saber.

Este atlas auxiliará nos objetivos anteriores do projeto de comunidades, como fortalecimento da presença da empresa no dia a dia do mercado e da imagem da empresa e de seus consultores como agregadores e difusores de conhecimento, demonstrando expertise nas suas áreas de atuação.

Como neste cenário intenciona-se a criação de um relacionamento entre a empresa e os principais clientes, o projeto de comunidades virtuais será utilizado como ferramenta de auxílio para desenvolvimento de pesquisas sobre os clientes e tendências do mercado em que estão inseridos. Espera-se, assim, prever as necessidades dos clientes e/ou possíveis otimizações que podem ser realizadas de acordo com as tendências do mercado, garantindo melhores resultados aos clientes e, conseqüentemente, um aumento do nível de recorrência de compra dos serviços oferecidos.

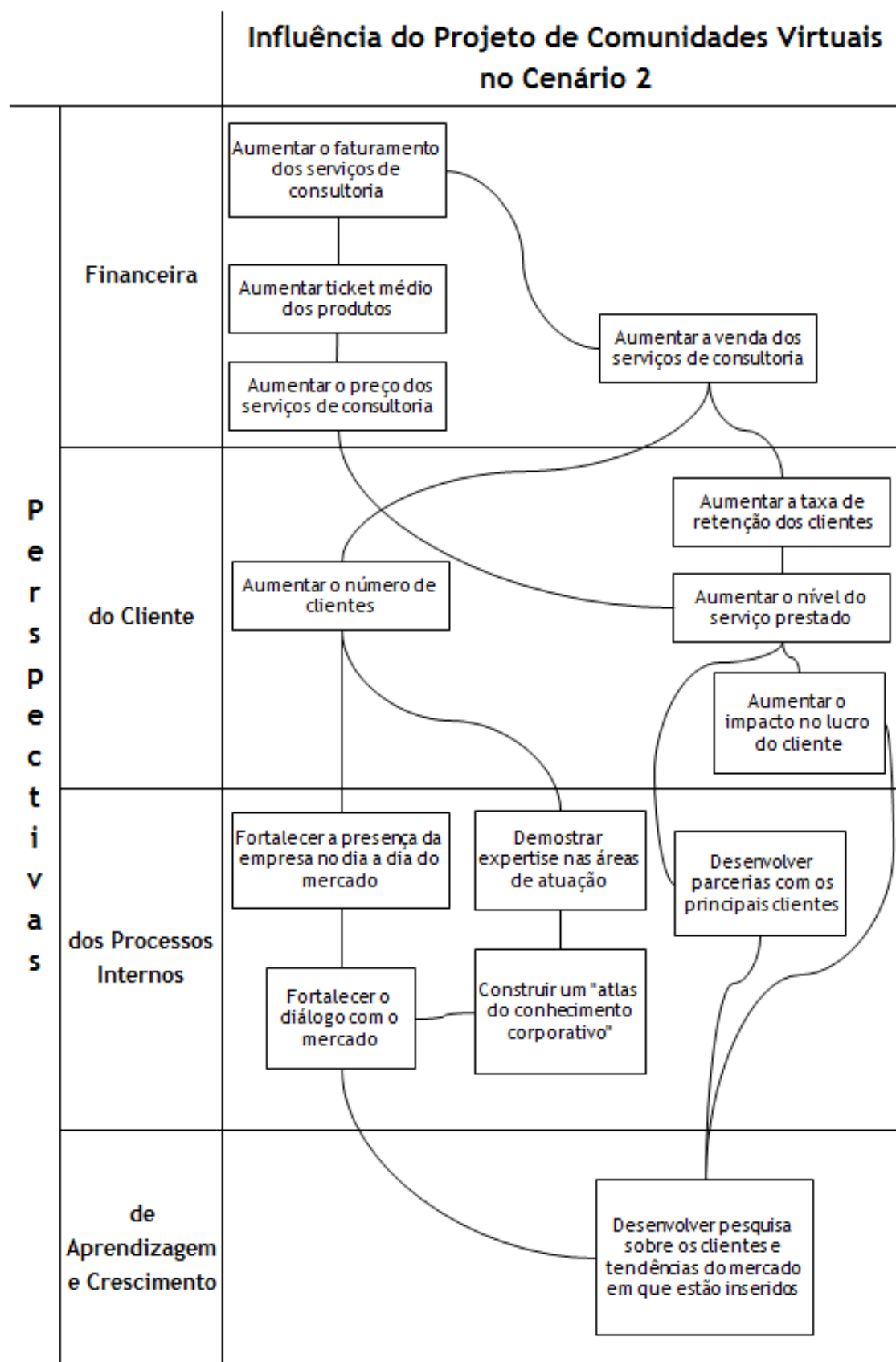
Resumindo, as comunidades virtuais serão desenvolvidas com os seguintes propósitos:

- Fortalecer a presença da empresa no dia a dia do mercado, através de uma rede de *blogs* que se torne referência nas suas áreas de atuação em consultoria e demonstre competência da companhia em solucionar problemas;
- Criar e fortalecer a imagem da empresa e de seus consultores como agregadores e difusores de conhecimento, demonstrando expertise nas suas áreas de atuação por meio dos *blogs* citados acima;
- Fortalecer o diálogo com o mercado através da rede de *blogs*, criando um canal de comunicação com os diversos *stakeholders*;
- Construir as bases de um "atlas do conhecimento corporativo", estabelecido em um formato *wiki*. Este atlas será baseado inicialmente no conhecimento postado nos *blogs* e seu desenvolvimento será fundamentado através da criação coletiva do saber;
- Auxiliar no desenvolvimento de pesquisas sobre os clientes e as tendências do mercado em que estão inseridos.

6.3.2 Objetivos Estratégicos do Projeto de Comunidades Virtuais

A tabela 8 abaixo representa o mapa do BSC com os objetivos estratégicos do projeto de comunidades virtuais no cenário 2.

Tabela 8 - Mapa Estratégico do BSC no Cenário 2



Fonte - Elaborado pela autora

6.3.3 Indicadores de Desempenho dos Objetivos Estratégicos

Para cada objetivo estratégico acima foi identificado um indicador capaz de medir o desempenho das iniciativas em direção ao objetivo final. Na tabela 9 abaixo seguem os indicadores definidos de acordo com os objetivos estratégicos.

Tabela 9 - Indicadores de Desempenho para o Cenário 2

		Cenário 2		
		Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho	Unidades de Medida
P e r s p e c t i v a s	Financeira	Aumentar o faturamento dos serviços de consultoria	Aumento no faturamento total da consultoria	%
		Aumentar a margem de lucro média dos serviços de consultoria	Aumento na margem de lucro média dos serviços de consultoria	%
		Aumentar o preço médio dos serviços de consultoria	Aumento no preço médio dos serviços de consultoria	%
		Aumentar o volume de vendas dos serviços de consultoria	Aumento no volume de vendas dos serviços de consultoria	%
	do Cliente	Aumentar o número de clientes	Aumento no número de clientes	%
		Aumentar a taxa de retenção dos clientes	Aumento na % de clientes que realizam recompra	%
		Aumentar o nível de serviço prestado	Aumento na % de clientes satisfeitos com o serviço prestado	%
		Aumentar o impacto no lucro do cliente	Aumento na % de crescimento do lucro do cliente após implementação do projeto	%
	dos Processos Internos	Fortalecer a presença da empresa no dia a dia do mercado	Número de visitas (acessos) aos blogs e membros das comunidades	N° de acessos e n° de membros
		Demonstrar expertise na área de atuação	N° de seguidores no Twitter, número de podcasts ouvidos, número de vídeos assistidos e número de vezes em que outros <i>sites/blogs</i> referenciam a Rede	N° de seguidores e n° de vezes
		Fortalecer o diálogo com o mercado	Número de comentários postados nos <i>blogs e comunidades</i>	N° de comentários
		Construir um atlas do conhecimento corporativo	Número de definições e atualizações no atlas	N° de mudanças
	de Aprendizagem e Crescimento	Desenvolver pesquisas sobre os clientes e tendências do mercado em que estão inseridos	Número de pesquisas feitas e % das pesquisas utilizadas em projetos	%

Fonte - Elaborado pela autora

6.4 Cenário 3: Mix

6.4.1 Descrição do Projeto de Comunidades Virtuais

Este cenário caracteriza-se como uma combinação entre os cenários 1 e 2. Neste mesmo sentido, o projeto de comunidades virtuais assume posições semelhantes às assumidas no cenário 1 e 2.

O projeto de comunidades, assim como no cenário 2, terá como objetivo fortalecer a presença da empresa e dos seus parceiros no dia a dia do mercado. Neste cenário, porém, espera-se que a rede virtual do Idort/SP se torne fonte para conteúdos sobre gestão e desenvolvimento. Este fortalecimento se dará através do desenvolvimento de um *blog* hospedado no *site* do Idort/SP, que conterá temas relevantes e dicas sobre gestão e desenvolvimento. A intenção é atrair, principalmente, a média gerência, que está interessada em se atualizar e se desenvolver profissionalmente através de cursos e treinamentos.

A partir deste fortalecimento planeja-se divulgar a marca, a empresa e seus produtos e serviços, alavancando as vendas e o faturamento da companhia. Ao demonstrar conhecimento em assuntos de gestão e desenvolvimento, a empresa também espera atrair interesse dos clientes que procuram serviços de consultoria.

Este cenário caracteriza-se pela busca do aumento da base de clientes em educação corporativa e pela retenção de clientes de consultoria. Desta forma, o projeto de comunidades virtuais auxilia ambos os objetivos.

No sentido de alavancar as vendas, as comunidades virtuais servirão também como uma ferramenta de pré-venda, na qual o consumidor consegue visualizar os produtos disponíveis e customizá-los segundo suas necessidades e possibilidades de customização (referem-se à manutenção de uma margem mínima de lucro para a empresa). Desta forma, o cliente consegue visualizar suas possibilidades de compra e enviar à companhia sua demanda. A equipe de vendas recebe o pedido e consegue fazer a relação entre o cliente e o consultor adequado à demanda de forma mais ágil e prática para ambos os lados.

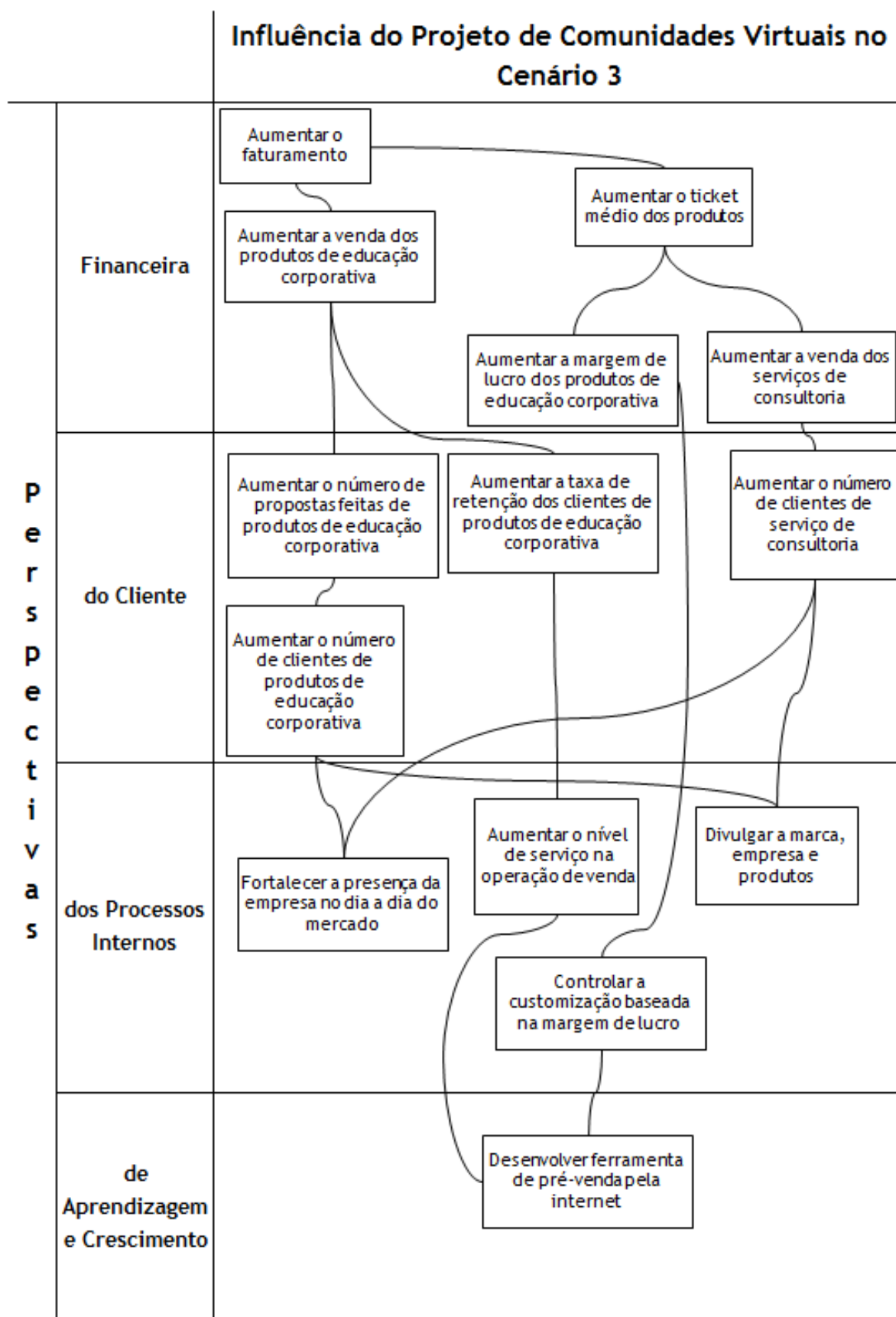
Resumindo, as comunidades virtuais assumirão os seguintes papéis neste cenário:

- Fortalecer a presença da empresa e seus parceiros no dia a dia do mercado, por meio de um *blog* que se torne fonte para conteúdos sobre gestão e desenvolvimento;
- Divulgar a marca, empresa e seus produtos e serviços através do *blog* citado acima e do *site* da companhia;
- Realizar uma pré-venda dos produtos de educação corporativa através de parâmetros para customização em uma plataforma do *site* da empresa.

6.4.2 Objetivos Estratégicos do Projeto de Comunidades Virtuais

A tabela 10 abaixo representa o mapa do BSC com os objetivos estratégicos do projeto de comunidades virtuais no cenário 3.

Tabela 10 - Mapa Estratégico do BSC no Cenário 3



Fonte - Elaborado pela autora

6.4.3 Indicadores de Desempenho dos Objetivos Estratégicos

Para cada objetivo estratégico acima foi identificado um indicador capaz de medir o desempenho das iniciativas em direção ao objetivo final. Na tabela 11 abaixo seguem os indicadores definidos de acordo com os objetivos estratégicos.

Tabela 11 - Indicadores de Desempenho no Cenário 3

		Cenário 3		
		Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho	Unidades de Medida
P e r s p e c t i v a s	Financeira	Aumentar o faturamento	Aumento no faturamento total dos produtos e serviços originado de vendas feitas por clientes que tiveram contato com a empresa pela internet	%
		Aumentar o ticket médio dos produtos e serviços	Aumento no ticket médio dos serviços de consultoria	%
		Aumentar o volume de vendas dos produtos de educação corporativa	Aumento no volume de vendas dos produtos de educação corporativa originado de vendas feitas pela internet ou que o cliente descobriu pela internet	%
		Aumentar a margem de lucro dos produtos de educação corporativa	Aumento na margem de lucro média dos produtos de educação corporativa	%
		Aumentar a venda dos serviços de consultoria	Aumento no volume de vendas dos serviços de consultorias por clientes que tiveram algum contato com a empresa pela internet	%
	do Cliente	Aumentar o número de propostas feitas de produtos de educação corporativa	Aumento no número de propostas feitas para clientes que realizaram pré pedido do produto através da internet	%
		Aumentar o número de clientes de produtos de educação corporativa	Aumento no número de clientes de produtos de educação corporativa que tiveram contato com a empresa pela internet	%
		Aumentar o número de clientes de serviços de consultoria	Aumento no número de clientes dos serviços de consultoria que tiveram contato com a empresa pela internet	%
		Aumentar a taxa de retenção dos clientes de produtos de educação corporativa	Aumento na % de clientes que realizam recompra de produtos de educação corporativa	%
	dos Processos Internos	Fortalecer a presença da empresa no dia a dia do mercado	Número de visitas (acessos) aos blogs	N° de acessos
		Aumentar a divulgação da empresa e seus produtos	Número de pessoas que viram anúncios da empresa na internet	N° de pessoas atingidas pelos anúncios
		Aumentar o nível de serviço na operação de venda	Aumento na % de clientes satisfeitos com a pré venda pela internet	%
		Controlar a customização baseada na margem de lucro	Margem média dos produtos de educação corporativa vendidos através da pré venda pela internet	Margem mínima de lucro
	de Aprendizagem e Crescimento	Realizar pré venda pela internet	% do faturamento proveniente da pré venda de produtos de educação corporativa pela internet	%

Fonte - Elaborado pela autora

6.5 Resumo dos Projetos Propostos de Acordo com Cada Cenário

Abaixo segue a tabela resumo dos objetivos estratégicos do projeto de comunidades virtuais em cada um dos cenários propostos (tabela 12).

Tabela 12 - Resumo dos Objetivos Estratégicos do Projeto de Comunidades Virtuais

	Cenários		
	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3
O b j e t i v o s	- Divulgar a marca da companhia, além de treinamentos, cursos e palestras através de banners em sites de educação e gestão corporativa - Conquistar clientes para treinamentos, cursos e palestras através de campanha de marketing e renome do instituto na área de educação corporativa - Utilizar como ferramenta de venda em um site que cadastre os clientes - Formular canal de comunicação entre a companhia e os consultores através de uma intranet, para busca e aquisição de - Acompanhar as necessidades gerais do consumidor, por meio de pesquisas com os clientes cadastrados na base de dados do site para adequação do portfólio	- Auxiliar no desenvolvimento de pesquisas sobre os clientes e as tendências do mercado em que estão inseridos - Fortalecer a presença da empresa no dia a dia do mercado, através de uma rede de blogs que se torne referência nas suas áreas de atuação em consultoria e demonstre competência da companhia em solucionar problemas - Criar e fortalecer a imagem da empresa e de seus consultores como agregadores e difusores de conhecimento, demonstrando expertise nas suas áreas de atuação por meio dos blogs citados acima - Construir as bases de um "atlas do conhecimento corporativo", estabelecido em um formato wiki. Este atlas será baseado inicialmente no conhecimento postado nos blogs e seu desenvolvimento será fundamentado através da criação coletiva do saber - Fortalecer o diálogo com o mercado através da rede de blogs, criando um canal de comunicação com os diversos stakeholders	- Divulgar a marca, empresa e seus produtos e serviços através do blog citado acima e do site da companhia - Realizar uma pré-venda dos produtos de educação corporativa através de parâmetros para customização em uma plataforma do site da empresa - Fortalecer a presença da empresa e seus parceiros no dia a dia do mercado, por meio de um blog que se torne fonte para conteúdos sobre gestão e desenvolvimento

Fonte - Elaborado pela autora

É interessante notar que em cada cenário o projeto de comunidades virtuais assume papéis muito diferentes e com enfoques diferenciados. São objetivos próprios e voltados especificamente para o auxílio dos objetivos estratégicos de cada cenário.

Analisando a questão dos indicadores propostos, é possível verificar uma lista de indicadores que podem ser usados para medir o desempenho dos três cenários. Esta lista contempla os indicadores de todos os cenários, porém para cada projeto o peso e meta de cada indicador serão diferentes segundo os objetivos estratégicos de cada um. Na tabela 13 abaixo segue esta lista.

Tabela 13 - Indicadores de Desempenho

		Indicadores de Desempenho	Unidades de Medida
P e r s p e c t i v a s	Financeira	Aumento no faturamento total dos produtos e serviços	%
		Aumento no volume de vendas dos produtos e serviços	%
		Aumento/Redução no preço médio dos produtos e serviços	%
		Aumento/Redução no custo médio dos produtos e serviços	%
		Aumento/Redução no custo médio de venda dos produtos e serviços	%
		Aumento na margem de lucro média dos produtos e serviços	%
	do Cliente	Aumento no número de propostas feitas	N° de propostas
		Aumento no número de clientes	%
		Aumento na % de clientes que realizam recompra	%
		Aumento na % de clientes satisfeitos com o serviço prestado	%
		Aumento na % de crescimento do lucro do cliente após implementação do projeto	%
	dos Processos Internos	Número de pessoas que viram anúncios da empresa na internet	N° de pessoas atingidas pelos anúncios
		Número de visitas (acessos) aos blogs e membros nas comunidades	N° de acessos
		Volume de vendas dos "novos" produtos (produtos vendidos há menos de um ano)	N° de unidades vendidas
		Aumento no número de áreas que contemplam treinamentos	N° de áreas
		Volume de vendas pela internet	N° de unidades vendidas
		Número de definições e/ou alterações no atlas	N° de mudanças
		Margem média dos produtos de educação corporativa vendidos através da pré venda pela internet	Margem média de lucro
		Número de seguidores no Twitter	N° de seguidores
		Número de vezes que os <i>podcasts</i> foram ouvidos	N° de vezes
		Número de vezes em que os vídeos foram assistidos	N° de vezes
		Número de vezes que outros <i>sites/blogs</i> referenciam a rede do Idort/SP	N° de vezes
		Aumento na % de clientes que compram todo ano	%
		Aumento na % de clientes que compram produtos com margem de lucro elevada	%
		Número de comentários postados nos <i>blogs</i> e comunidades	N° de comentários
	de Aprendizado e Crescimento	% de consumidores cadastrados que respondem a pesquisa	%
		% de produtos adquiridos que alcançam faturamento elevado em um ano	%
		Número de pesquisas feitas	N° de pesquisas
		% das pesquisas utilizadas em projetos	%
		% do faturamento proveniente da pré venda de produtos de educação corporativa pela internet	%

Fonte - Elaborado pela autora

7 DESENVOLVIMENTO DO PROJETO DE COMUNIDADES VIRTUAIS

Esta etapa do estudo consiste na determinação do cenário que será seguido pela empresa e no desenvolvimento do projeto de comunidades virtuais no contexto escolhido. A partir da seleção do cenário, é possível detalhar o projeto, determinando metas a serem atingidas para cada indicador de desempenho, além de propor sistemas para monitoramento dos indicadores.

7.1 Seleção do Cenário

7.1.1 Metodologia e Resultados

Os cenários apresentados consistem em prospecções futuras, que cercadas por incertezas podem gerar diferentes resultados, imprevisíveis para a empresa. Através da caracterização de diferentes contextos, a organização consegue delimitar as possibilidades futuras e a partir deste ponto selecionar um cenário.

Esta seleção pode ocorrer de diversas formas, de acordo com o interesse da empresa e o risco que ela está disposta a correr para atingir um melhor resultado.

O Idort/SP baseou sua escolha de cenário no método de *Apostar no melhor cenário* proposto por Porter (1989), no qual a organização desenvolve sua estratégia de acordo com o cenário que pode estabelecer a vantagem competitiva mais sustentável a longo prazo. Desta forma, a organização pretende alcançar os melhores resultados possíveis, apesar do grande risco a que ela se submete. Há a possibilidade de que o cenário escolhido não seja o mais adequado com relação ao ambiente futuro, cercado no presente por diversas incertezas.

Com a determinação dos três cenários, o Idort/SP viu-se numa encruzilhada, na qual deveria escolher um caminho a ser percorrido. Esta escolha exigia da direção a capacidade de reconhecer a estratégia capaz de gerar melhores resultados a ela de acordo com os recursos e qualificações que possui.

A partir de um estudo aprofundado do mercado e da capacidade da empresa pelos diretores e presidência, tornou-se mais claro para a companhia o desgaste de entrar em uma briga de preços com a concorrência, na qual a margem de lucro está constantemente exposta e a incapacidade do Idort/SP em atender o grande público (falta de recursos físicos e humanos).

Seguir por um caminho intermediário mostrou-se também uma escolha ineficaz para a companhia, incapaz de dividir seus recursos para atender dois públicos diversos, com necessidades muito diferentes. O mercado atual está a cada dia mais concorrido e para que uma empresa consiga crescer e se destacar é preciso demonstrar diferenciais que atraiam o consumidor. Neste cenário, o Idort/SP selecionou por meio de reuniões entre seus principais executivos, adotar a estratégia proposta no cenário 2: soluções customizadas.

O objetivo é utilizar os recursos para oferecer serviços de consultoria de qualidade através de um grupo de funcionários especializados, focados no cliente e na geração de resultados expressivos e impactantes no negócio.

Esta escolha ocorreu no final de setembro e a partir desta data foi possível desenvolver o projeto de comunidades virtuais desenhado para o cenário 2.

7.1.2 Seleção do Projeto de Comunidades Virtuais

A seleção e desenvolvimento do projeto de comunidades virtuais só ocorreram após a definição do cenário pela direção e presidência da organização. Devido à importância do projeto de redes virtuais na obtenção de resultados para a companhia, era essencial que o projeto fosse desenvolvido sob a perspectiva correta e possuisse as funções e características mais adequadas para implementação da nova estratégia. Neste sentido, era muito importante evitar as incertezas, garantindo a certeza no desenvolvimento do projeto.

7.2 Projeto de Comunidades Virtuais neste Cenário

Como descrito no capítulo 2, a web 2.0 proporciona ao usuário diversas ferramentas em três plataformas principais: *blogs*, fóruns e *wikis*. O projeto de comunidades virtuais será desenvolvido em cima destas três plataformas, utilizando-se de diferentes ferramentas capazes de atrair os clientes e tornar a interface entre a empresa e o consumidor mais interessante, como vídeos, *podcasts* e *links*.

Para desenvolvimento do projeto de comunidades virtuais, a autora deste trabalho estudou as melhores práticas do uso corporativo destas plataformas, alinhando-as aos objetivos estratégicos do projeto e aos recursos e qualificações do Idort/SP.

Desta forma, a rede virtual do Idort/SP tem o objetivo de ser um núcleo agregador de conhecimento e conteúdo relevante aos diversos públicos da empresa. Através de várias ferramentas de interatividade, busca-se também o diálogo com o mercado. A rede será, essencialmente, um portal que agrega diversos *blogs* sobre temas de relevância à área de RH e gestão, assim como *blogs* da área de sustentabilidade. A intenção é expressar a empresa como difusora de conteúdo, dentro dos preceitos da criação coletiva do conhecimento. Acredita-se que essa iniciativa irá trazer resultados e negócios efetivos.

Os *blogs* temáticos serão oferecidos aos consultores, de acordo com a sua área específica de atuação. Cada consultor que se tornar blogueiro será responsável pela atualização de conteúdo do seu próprio *blog* na rede.

Para os consultores do Idort/SP será criada uma área exclusiva, onde eles terão acesso exclusivo e poderão utilizar o fórum de discussões e compartilhar arquivos.

Além dos *blogs* e da área para os consultores, o projeto de comunidades também engloba a participação da empresa nas principais comunidades virtuais, como *Orkut*, *Facebook*, *Twitter* e *LinkedIn*, nas quais é possível manter um relacionamento muito próximo com o consumidor final, através de troca de conhecimento, sugestões e críticas.

Para auxiliar estas ferramentas e gerar conteúdo serão disponibilizados *podcasts* e vídeos do Programa “Negócio Futuro” (que já circula atualmente na web). Através destas iniciativas, o

Idort/SP estará gerando conhecimento por meio de formatos inovadores, mais atraentes ao público.

A última etapa do projeto consiste na criação do atlas do conhecimento corporativo. A partir de todo o conhecimento corporativo existentes nas diversas plataformas da web, será possível desenvolver um atlas no formato da *Wikipédia*, em que as pessoas conseguem buscar termos e definições, além de alterar conteúdo. É uma página que permite a interatividade gerando sempre mais conteúdo, como melhor qualidade.

Abaixo seguem as diversas iniciativas do projeto de comunidades virtuais elaboradas para corroborar com os objetivos propostos:

- Área para Consultores:

o Público Alvo: todos os consultores/parceiros do Idort/SP.

o Objetivos:

- Fortalecer diálogo criando canal de comunicação com os diversos *stakeholders*;
- Agregar e trocar conhecimento entre consultor/consultor e entre Idort/consultor através do compartilhamento de textos, artigos, tendências, experiências bem sucedidas.

- Blogs:

o Público Alvo: clientes prospectivos e clientes do Idort/SP.

o Objetivos:

- Fortalecer diálogo criando canal de comunicação com os diversos *stakeholders*;
- Preparar a base para a futura criação de um atlas do conhecimento corporativo, através da criação coletiva do saber;
- Criar e fortalecer a imagem do Idort/SP como agregador e difusor de conhecimento, demonstrando *expertise* na sua área de atuação;
- Fortalecer a imagem do Idort/SP no dia a dia do mercado, tornando-se referência para conteúdos sobre gestão;

- Auxiliar no desenvolvimento de pesquisas sobre os mercados e clientes, através da troca de conhecimento entre a empresa, os consultores e clientes.

o *Blogs* divididos por temas:

- Temas de interesse do mercado/comunidades de RH (definidos com base em pesquisas em comunidades de RH da web);
- Temas de interesse do Idort/SP: liderança, mapeamento de competências, planos de cargos e salários e RH na gestão pública.

- Comunidades no *Orkut/LinkedIn/Facebook*:

o Público Alvo: clientes prospectivos e clientes do Idort/SP.

o Objetivos:

- Fortalecer diálogo criando canal de comunicação com os diversos *stakeholders*;
- Auxiliar no desenvolvimento de pesquisas sobre os mercados e clientes, através da troca de conhecimento entre a empresa, os consultores e clientes, identificando e analisando o perfil do público de clientes potenciais;
- Estreitar o relacionamento com clientes já conquistados.

- *PodCasts*:

o Público Alvo: navegantes da rede corporativa de forma geral (clientes prospectivos, clientes do Idort/SP e consultores Idort/SP).

o Objetivos:

- Preparar a base para a futura criação de um atlas do conhecimento corporativo, através da criação coletiva do saber;
- Criar e fortalecer a imagem do Idort/SP como formador e difusor de conhecimento, demonstrando *expertise* na sua área de atuação;
- Fortalecer a imagem do Idort/SP no dia a dia do mercado, tornando-se referência para conteúdos sobre gestão.

o Tudo isto em um formato inovador e prático, atraente ao internauta.

- Vídeos do Programa Negócio Futuro (PNF):

o Público Alvo: clientes prospectivos e clientes do Idort/SP.

o Objetivos:

- Divulgar o Programa Negócio Futuro para um público ainda maior do que o das televisões comunitárias;
- Preparar a base para a futura criação de um atlas do conhecimento corporativo, através da criação coletiva do saber.
- Criar e fortalecer a imagem do Idort/SP como formador e difusor de conhecimento, demonstrando *expertise* na sua área de atuação.
- Fortalecer a imagem do Idort/SP no dia a dia do mercado, tornando-se referência para conteúdos sobre gestão.

o Tudo isto em um formato inovador e prático, atraente ao internauta.

- *Links para sites e blogs* recomendados:

o Público Alvo: navegantes da rede Corporativa de forma geral (clientes prospectivos, clientes do Idort/SP e consultores Idort/SP).

o Objetivos:

- Criar rede de relacionamento com outros blogueiros da área, as indicações geralmente são recíprocas entre *blogs*;
- Ajudar o internauta que navega pela rede corporativa a encontrar as informações que busca, mesmo que não seja necessariamente na nossa rede, isso fortalece a imagem da rede Idort/SP como centro catalisador de conhecimento.

- *Twitter*:

o Público Alvo: clientes prospectivos e clientes do Idort/SP.

o Objetivos:

- Divulgar as novidades da rede e da companhia;
- Criar sentimento de acompanhamento da marca, fidelização e fortalecimento do Idort/SP no dia a dia e na mente do profissional.

A tabela 14 abaixo resume as iniciativas do projeto de comunidades virtuais.

Tabela 14 - Iniciativas do Projeto de Comunidades Virtuais

Iniciativa	Público Alvo	Objetivos
Área para consultores	Consultores do Idort/SP	- Fortalecer diálogo com os diversos <i>stakeholders</i>
		- Agregar e trocar conhecimento entre consultor/consultor e entre Idort/consultor
Blogs	Clientes prospectivos e atuais clientes	- Fortalecer diálogo com os diversos <i>stakeholders</i>
		- Preparar a base para a futura criação de um atlas do conhecimento corporativo
		- Demonstrar <i>expertise</i> na área de atuação
		- Fortalecer a imagem do Idort/SP no dia a dia do mercado
		- Auxiliar no desenvolvimento de pesquisas sobre os mercados e clientes
Comunidades virtuais	Clientes prospectivos e atuais clientes	- Fortalecer a imagem do Idort/SP no dia a dia do mercado
		- Auxiliar no desenvolvimento de pesquisas sobre os mercados e clientes
		- Estreitar o relacionamento com clientes já conquistados
Podcasts	Navegantes da rede corporativa do Idort/SP	- Preparar a base para a futura criação de um atlas do conhecimento corporativo
		- Demonstrar <i>expertise</i> na área de atuação
		- Fortalecer a imagem do Idort/SP no dia a dia do mercado
Vídeos do Programa Negócio Futuro	Clientes prospectivos e atuais clientes	- Preparar a base para a futura criação de um atlas do conhecimento corporativo
		- Demonstrar <i>expertise</i> na área de atuação
		- Fortalecer a imagem do Idort/SP no dia a dia do mercado
		- Divulgar o Programa Negócio Futuro para um público ainda maior do que o das televisões comunitárias
Links para sites e blogs recomendados	Navegantes da rede corporativa do Idort/SP	- Criar rede de relacionamento com outros blogueiros da
		- Ajudar o internauta que navega pela rede corporativa a encontrar as informações que busca
Twitter	Clientes prospectivos e atuais clientes	- Divulgar as novidades da rede e da companhia
		- Criar sentimento de acompanhamento da marca, fidelização e fortalecimento do Idort/SP no dia a dia do mercado

Fonte - Elaborado pela autora

7.3 Estabelecimento de Metas para os Indicadores de Desempenho

Nesta etapa foram estabelecidas metas para cada indicador de desempenho, possibilitando o acompanhamento das iniciativas e a sua capacidade de gerar resultados para a empresa.

7.3.1 Metodologia

As metas foram definidas a partir dos resultados esperados de cada iniciativa e de um *benchmarking* feito dos principais *blogs* e comunidades virtuais corporativos, que forneceu parâmetros para comparação e definição de números. Desta forma, foi possível definir aonde a empresa pretende chegar em um ano e como cada iniciativa vai colaborar para o alcance deste objetivo.

7.3.2 Resultados

Na tabela 15 abaixo seguem os indicadores com as suas respectivas metas para um ano de implementação do projeto de comunidades virtuais e demais iniciativas de reestruturação estratégica.

Tabela 15 - Metas para cada Indicador de Desempenho

		Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho	Unidades de Medida	Meta para um ano
P e r s p e c t i v a s	Financeira	Aumentar o faturamento dos serviços de consultoria	Aumento no faturamento total dos produtos e serviços	%	32%
		Aumentar o volume de vendas dos serviços de consultoria	Aumento no volume de vendas dos produtos e serviços	%	10%
		Aumentar o preço médio dos serviços de consultoria	Aumento/Redução no preço médio dos produtos e serviços	%	20%
		Limitar o aumento dos custos dos serviços de consultoria	Aumento/Redução no custo médio dos produtos e serviços	%	máximo de 20%
		Aumentar a margem de lucro média dos serviços de consultoria	Aumento na margem de lucro média dos produtos e serviços	%	20%
	do Cliente	Aumentar o número de clientes	Aumento no número de clientes	%	10%
		Aumentar a taxa de retenção dos clientes	Aumento na % de clientes que realizam recompra	%	10%
		Aumentar o nível de serviço prestado	Aumento na % de clientes satisfeitos com o serviço prestado	%	20%
		Aumentar o impacto no lucro do cliente	Aumento na % de crescimento do lucro do cliente após implementação do projeto	%	10%
	dos Processos Internos	Fortalecer a presença da empresa no dia a dia do mercado	Número de visitas (acessos) aos blogs e membros nas comunidades	N° de acessos	100 visitantes/mês e 150 membros/comunidade
		Construir um atlas do conhecimento corporativo	Número de definições e/ou alterações no atlas	N° de mudanças	1.500
		Demonstrar expertise na área de atuação	Número de seguidores no Twitter	N° de seguidores	1.000
			Número de vezes que os <i>podcasts</i> foram ouvidos	N° de vezes	100 vezes/podcast
			Número de vezes em que os vídeos foram assistidos	N° de vezes	300 exibições/vídeo
			Número de vezes que outros <i>sites/blogs</i> referenciam a rede do Idort/SP	N° de vezes	5 vezes/mês
		Desenvolver parcerias com os principais clientes	Aumento na % de clientes que compram todo ano	%	5%
			Aumento na % de clientes que compram produtos com margem de lucro elevada	%	15%
		Fortalecer o diálogo com o mercado	Número de comentários postados nos <i>blogs</i> e comunidades	N° de comentários	50 comentários/mês
	de Aprendizado e Crescimento	Desenvolver pesquisas sobre os clientes e tendências do mercado em que estão inseridos	Número de pesquisas feitas	N° de pesquisas	2 pesquisas/trimestre
			% das pesquisas utilizadas em projetos	%	50%

Fonte - Elaborado pela autora

- Indicadores Financeiros

O Idort/SP acredita que através do seu reposicionamento estratégico será possível alcançar um aumento no seu faturamento em um ano de 32%. Este aumento será decorrência do aumento do volume de vendas e do preço médio dos serviços oferecidos.

O aumento do preço médio é estimado em 20% e pode ser explicado pelo aumento no nível de serviço e aumento no custo médio, limitado em um máximo de 20%. A margem de lucro apresentará, em consequência dos aumentos anteriores, um crescimento de 20%.

- Indicadores de Clientes

O Idort/SP objetiva um crescimento de 10% do volume de vendas através de duas frentes: aumento da taxa de retenção dos clientes e conquista de novos clientes. O aumento da taxa de retenção de clientes é expresso pelo crescimento de 10% dos clientes que realizam recompras, isto é, através da revenda de serviços para clientes que já haviam comprado o serviço uma vez. Esta recompra seria incentivada pelo melhor nível de serviço oferecido e maior impacto que os projetos de consultoria vão causar no negócio do cliente. Busca-se um aumento de 20% no número de clientes satisfeitos com o serviço prestado e de 10% de crescimento do lucro do cliente pós-projeto. Já em relação ao aumento do número de novos clientes há uma meta de aumento de 10% no número de clientes. Este aumento seria consequência direta da maior divulgação da empresa e sua marca, além do fortalecimento de sua presença no dia a dia do mercado.

- Indicadores para as Comunidades Virtuais

Os demais indicadores referem-se diretamente ao projeto de comunidades virtuais e a suas plataformas de atuação. As metas foram desenhadas de acordo com o público alvo que cada iniciativa pretende atingir e segundo a situação atual de *blogs* e comunidades virtuais corporativas.

O fortalecimento da presença da empresa no dia a dia do mercado é expresso em termos de número de visitas aos *blogs* e número de membros nas comunidades virtuais.

Para medir o desempenho do projeto em relação à demonstração de *expertise* serão consideradas as seguintes métricas: número de seguidores no *Twitter*, número de vezes em que os *podcasts* foram ouvidos, em que os vídeos foram assistidos e em que outros *sites/blogs* referenciaram a rede do Idort/SP.

O desenvolvimento de parcerias com os principais clientes será acompanhado através da medição do aumento no número de clientes que realizam compras de produtos Idort/SP todo mês e do aumento no número de clientes que compram produtos com uma elevada margem de lucro.

Para acompanhar o fortalecimento do diálogo com o mercado serão medidos os números de comentários deixados em fóruns dos *blogs* e nas comunidades virtuais.

Em relação às pesquisas sobre clientes e mercados serão considerados tanto o número de pesquisas feitas por mês, assim como o número de pesquisas que realmente se transformam em projetos de consultoria. Inicialmente, espera-se que estas pesquisas tenham um propósito tanto de se transformar em projetos propriamente ditos, assim como de serem divulgados para demonstração de *expertise* na área de atuação.

Por último, o atlas corporativo terá seu desempenho medido de acordo com o número de novas definições e de atualizações realizadas.

7.4 Sistema de Monitoramento dos Indicadores

Para que uma organização cresça de forma sustentável não basta apenas um bom planejamento estratégico. É preciso que o plano traçado e suas ações sejam postos em prática da forma adequada. É preciso medir os resultados obtidos, comparando-os com os objetivos determinados.

Assim, é de vital importância um sistema de monitoramento dos indicadores, que definirá de que forma será executado o controle dos processos e dos resultados da empresa rumo à visão de futuro almejada. Nesta etapa deverá ser definido de onde virá a informação, qual será a sua periodicidade, a sua forma de tratamento e possíveis ações em caso de problemas.

Neste aspecto, para cada indicador determinado foi proposto um mini sistema de monitoramento, em qual foram estabelecidos: origem da informação, área responsável, periodicidade e tratamento pós-coleta.

Na tabela 16 abaixo, estão indicados os mini sistemas de monitoramento.

Tabela 16 - Sistema de Monitoramento

Indicadores de Desempenho	Origem	Área Responsável	Periodicidade	Tratamento
Aumento no faturamento total dos produtos e serviços	Relatório financeiro	Finanças	Trimestralmente	Análise financeira (comparação com os períodos anteriores)
Aumento no volume de vendas dos produtos e serviços	Relatório financeiro	Finanças	Trimestralmente	Análise financeira (comparação com os períodos anteriores)
Aumento/Redução no preço médio dos produtos e serviços	Relatório financeiro	Finanças	Trimestralmente	Análise financeira (comparação com os períodos anteriores)
Aumento/Redução no custo médio dos produtos e serviços	Relatório financeiro	Finanças	Trimestralmente	Análise financeira (comparação com os períodos anteriores)
Aumento na margem de lucro média dos produtos e serviços	Relatório financeiro	Finanças	Trimestralmente	Análise financeira (comparação com os períodos anteriores)
Aumento no número de clientes	Base cadastral de vendas	Vendas	Trimestralmente	Análise das Vendas
Aumento na % de clientes que realizam recompra	Base cadastral de vendas	Vendas	Anualmente	Análise das Vendas
Aumento na % de clientes satisfeitos com o serviço prestado	Pesquisa de satisfação pós projeto	Vendas	Após 30 dias de implementação do projeto	Análise individual do projeto (reunião pós implementação)
Aumento na % de crescimento do lucro do cliente após implementação do projeto	Pesquisa de satisfação pós projeto	Vendas	Após 90 dias de implementação do projeto	Análise individual do projeto (reunião pós implementação)
Número de visitas (acessos) aos blogs e membros nas comunidades	<i>Web analytics</i>	<i>Marketing + Empresa terceirizada</i>	Mensalmente	Reunião mensal para análise
Número de definições e/ou alterações no atlas	<i>Web analytics</i>	<i>Marketing + Empresa terceirizada</i>	Mensalmente	Reunião mensal para análise
Número de seguidores no Twitter	<i>Web analytics</i>	<i>Marketing + Empresa terceirizada</i>	Mensalmente	Reunião mensal para análise
Número de vezes que os <i>podcasts</i> foram ouvidos	<i>Web analytics</i>	<i>Marketing + Empresa terceirizada</i>	Mensalmente	Reunião mensal para análise
Número de vezes em que os vídeos foram assistidos	<i>Web analytics</i>	<i>Marketing + Empresa terceirizada</i>	Mensalmente	Reunião mensal para análise
Número de vezes que outros <i>sites/blogs</i> referenciam a rede do Idort/SP	<i>Web analytics</i>	<i>Marketing + Empresa terceirizada</i>	Mensalmente	Reunião mensal para análise
Aumento na % de clientes que compram todo ano	Base cadastral de vendas	Vendas	Anualmente	Análise das vendas e clientes
Aumento na % de clientes que compram produtos com margem de lucro elevada	Base cadastral de vendas	Vendas	Anualmente	Análise das vendas e clientes
Número de comentários postados nos <i>blogs</i> e comunidades	<i>Web analytics</i>	Marketing + Empresa terceirizada	Mensalmente	Reunião mensal para análise
Número de pesquisas feitas	Área do consultor	Marketing	Trimestralmente	Reunião semestral com os consultores
% das pesquisas utilizadas em projetos	Área do consultor	Marketing	Semestral	Reunião semestral com os consultores

Fonte - Elaborado pela autora

A proposta é que todos os dados financeiros sejam originados do relatório financeiro divulgado trimestralmente. Este relatório contém a consolidação dos principais indicadores financeiros do trimestre e é de responsabilidade da área de finanças. Esta área seria também a responsável por uma análise mais detalhada dos indicadores financeiros contidos no BSC. Na análise os dados deverão ser comparados com os resultados anteriores e deverão ser gerados gráficos de acompanhamento da meta e do que realmente está ocorrendo. A análise deveria ser divulgada para todos os colaboradores da empresa, para que a comunicação ocorra de forma transparente.

A área de vendas terá também um papel muito importante no acompanhamento dos indicadores. Trimestralmente, deverá ocorrer uma análise das vendas do período a partir da base de dados que contém as vendas ocorridas. Haverá um acompanhamento dos projetos realizados por consultor, área de desenvolvimento e empresa em que foi realizado. O objetivo é manter tanto um acompanhamento dos clientes quanto dos consultores. Para interesse do BSC a análise focará no número de clientes cadastrados, comparando-o com períodos anteriores. Este número será divulgado juntamente com a análise financeira para todos os colaboradores do Idort/SP.

A área de vendas será também a responsável por uma análise anual dos clientes e vendas. Esta análise será mais detalhada e englobará os indicadores referentes a recompra e ao lucro de cada projeto. O objetivo é acompanhar os principais clientes, tanto quem compra frequentemente quanto quem compra produtos com alta margem de lucro para a companhia, e a taxa de retenção de clientes.

Ao final de cada projeto haverá também um acompanhamento pós implementação para verificação da satisfação do cliente e do impacto do projeto no negócio do cliente. Este acompanhamento ocorrerá por meio de pesquisas de satisfação e de resultado, que serão entregues 30 e 90 dias pós implementação sob responsabilidade da equipe de vendas.

Para gerenciamento do projeto de comunidades virtuais e seus resultados serão contratados os serviços de uma empresa de *web analytics*, que realiza todo o processo de medição, coleta, análise e a produção de relatórios de dados de navegação e interação com o objetivo de entender e otimizar o uso dos sites e páginas na Internet. A partir destes relatórios ocorrerão reuniões mensais entre a área de *marketing* do Idort/SP com a empresa contratado para consolidação e análise dos números. Os resultados serão divulgados para toda a companhia

através de um relatório do projeto que contempla não só os principais resultados, como destaques em cada iniciativa.

A área de marketing também será responsável pelo acompanhamento mensal das pesquisas realizadas pelos consultores. O objetivo é que as pesquisas sejam postas na área do consultor na web e fiquem disponíveis para todos os consultores, auxiliando-nos no desenvolvimento de seus projetos. Semestralmente também deverá ser analisado o aproveitamento direto das pesquisas nos projetos.

7.4.1 Reuniões Semestrais

É importante ressaltar que além dos relatórios e análises dos números para acompanhamento de resultados, a proposta é que ocorram reuniões em uma base semestral com a presença das áreas de finanças, vendas e *marketing*, além de toda a diretoria para consolidação dos números e definição de ações futuras.

Estas reuniões são de suma importância para garantir que as metas estejam sendo alcançadas e em caso negativo definir o que será feito para que a meta seja atingida. A presença das três maiores áreas operacionais da companhia garante que as ações definidas sejam postas em prática da forma adequada.

Em casos extremos serão propostas reuniões de emergência, impedindo que os problemas tornem-se muito extensos e possam comprometer o desenvolvimento da estratégia definida.

8 CONCLUSÃO

A Internet por meio da web 2.0 difundiu entre a população mundial o uso de diversas ferramentas de interação, que proporcionam que os usuários produzam conteúdos para seu próprio consumo e para o compartilhamento com grupos de interesse (O'REILLY, 2004). As empresas interessadas na capacidade destas redes virtuais em atrair usuários e gerar conteúdo pela inteligência coletiva iniciaram uma migração para este meio de comunicação, utilizando-o como forma para se aproximar dos clientes e aprimorar seus produtos e suas formas de venda.

No Idort/SP havia a necessidade de criação de um plano de estratégias de comunidades virtuais que permitisse a manutenção do alinhamento da companhia com seus clientes, que utilizam-se destas novas ferramentas digitais na busca de serviços e o auxílio na conquista de novos clientes por meio de um setor que era inexplorado pelo instituto. Porém, a empresa enfrentava um período de reestruturação estratégica e seu futuro estava cercado de dúvidas.

Este trabalho se propôs, então, a desenvolver um projeto de comunidades virtuais capaz de auxiliar a empresa na implementação da nova estratégia e no alcance de seus objetivos. A partir da análise da empresa e do mercado, baseada em uma análise SWOT e na caracterização dos grupos estratégicos, da elaboração de possíveis cenários estratégicos futuros, baseados em teorias como o modelo Delta de Hax e Wilde II (2001), no livro *Vantagem Competitiva* de Porter (1989) e no artigo de Schoemaker (1995) e do desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1992) foi possível criar um projeto de comunidades virtuais adequado à nova estratégia do Idort/SP. Além disso, garantiu-se o alinhamento entre estratégia e ação e assegurou-se através de um sistema de monitoramento de indicadores o cumprimento das metas e alcance dos objetivos.

Desta forma, conclui-se que o estudo atingiu os objetivos aos quais se propôs, resolvendo o problema e oferecendo à empresa um projeto de comunidades virtuais de acordo com a estratégia escolhida por meio de teorias diversas que juntas forneceram a base de literatura apropriada para o desenvolvimento do projeto.

É importante destacar a originalidade deste trabalho na combinação de diferentes metodologias que permitiram desde a análise atual da companhia até a elaboração e escolha

de cenários e desenvolvimento de um projeto em uma empresa tradicional que localizada dentro de um contexto atual, enfrentava a necessidade de modernização e mudanças.

Este trabalho também fornece material para trabalhos futuros, nos quais é possível realizar um estudo sobre a aplicação e acompanhamento do projeto de comunidades virtuais durante sua execução, elaborar um *Balanced Scorecard* que englobe todas as diferentes iniciativas da empresa na nova estratégia escolhida e desenvolva projetos de comunidades virtuais em companhias de diferentes segmentos de atuação e com diferentes objetivos estratégicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEPRO. **Saiba mais sobre Engenharia de Produção.** Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=440&s=1&c=417>>. Acessado em: 15 out. 2009.

BORGES, A. O crescimento da Internet no Brasil. **Valor Econômico**, São Paulo, 06 jan. 2009. Opinião, p. 14.

BUGHIN, J.; MANYIKA, J. **How businesses are using web 2.0:** a McKinsey global survey. Disponível em <https://www.mckinseyquarterly.com/Marketing/Digital_Marketing/How_businesses_are_using_Web_20_A_McKinsey_Global_Survey_1913?pagenum=5>. Acessado em: 05 nov. 2009.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva:** dos conceitos à implementação. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007. 227 p.

COSTELLA, A. F. **Comunicação do grito ao satélite:** história dos meios de comunicação. 4ª ed. Campos do Jordão: Mantiqueira, 2001.

FURLAN, D.; SOUZA, M. A. P. **O uso da Internet nas empresas de forma eficiente.** Disponível em <<http://www.webartigos.com/articles/1894/1/o-uso-da-internet-nas-empresas-de-forma-eficiente/pagina1.html>>. Acessado em: 20 out. 2009.

HAX, A. C.; WILDE II, D. L. **The Delta Project.** 1st ed. [S.I.] Palgrave, 2001.

HEIZER, J.; RENDER, B. **Operations management.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1999.

HENDERSON, B. D. **The origin of strategy.** Harvard Business Review, nov./dec. 1989.

ISAACSON, W. Como salvar os jornais (e o jornalismo). **Estado de São Paulo**, 15 fev. 2009. Economia & Negócios, Caderno E, p. E3

KAPLAN, R.; NORTON, D. **The balanced scorecard:** measures that drive performance. Harvard Business Review, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

_____. **The balanced scorecard: translating strategy into action.** Harvard Business School Press, 1996.

_____. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LARRABURE, M. P. **Aprimorando a documentação de projetos de TI com aplicação de ferramentas Web 2.0.** São Paulo. Trabalho apresentado à Fundação Vanzolini para conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Projetos de Tecnologia da Informação. 2009.

LEWIS, M. W. **Iterative triangulation:** a theory development process using existing case studies. *Journal of Operations Management*, vol. 16, p. 455-69, 1998.

MOISÉS, G. L. R.; TCHEOU, H.; BERNARDES, R. **A aplicação de um modelo teórico-empírico de alinhamento estratégico em uma instituição educacional:** um estudo qualitativo. Rio de Janeiro. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)*. 2008.

O'REILLY, T. **What is web 2.0.** Disponível em <<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>>. Acessado em 26 out. 2009.

PANNIRSELVAN, G.; FERGUSON, L.; ASH, R.; SIFERD, S. **Operations management research:** an update for the 1990s. *Journal of Operations Management*, vol. 18, p. 95-112, 1999.

PORTER, M. E. **How competitive forces shape strategy.** *Harvard Business Review*, p. 137-145, nov./dec. 1979.

_____. **Estratégia competitiva:** técnicas para análises de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1987.

_____. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **The five competitive forces that shape strategy.** *Harvard Business Review*, p. 78-93, jan. 2008.

RECUERO, R. C. **Comunidades virtuais:** uma abordagem teórica. V Seminário Internacional de Comunicação. 2001.

SCHOEMAKER, P. J. H. **Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking**. [S.I.] Sloan Management Review, 1995.

SOUZA, E. **Consultoria: premissas e características para o sucesso**. Disponível em <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/consultoria-premissas-e-caracteristicas-para-o-sucesso-670577.html>>. Acessado em: 15 set. 2009.

TROYJO, M. Qual o futuro dos jornais impressos? **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 15 abr. 2009. Economia, Caderno E, p. E5.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. **Case research in operations management**. International Journal of Operations e Production Management, vol. 22 n. 2, p. 195-219, 2002.

WELLMAN, B.; HAYTHORNTHWAITE, C. **The Internet in Everyday Life**. Oxford: Blackwell, 2002.

WINER, L. 2006. **Definition of SWOTs**. Disponível em <<http://www.flickr.com/photos/51072101@N00/91829174/>>. Acessado em: 30 ago. 2009.

WAN. **World Press Trends 2008**. Disponível em <<http://www.wanpress.org/article17377.html>> Acessado em: 20 ago. 2009.

WORLD BANK. **World Development Report 1998/99: Knowledge for Development**. New York: Oxford University Press, 1999.

ANEXO A – Análise SWOT

Abaixo seguem os resultados obtidos no *workshop* realizado com funcionários do Idort/SP no mês de julho/2009. Participaram do *workshop* 21 funcionários. Os trabalhos foram realizados em grupo.

Análise SWOT do Idort/SP:

Pontos fortes

- Tradição;
- Tradição;
- Tradição;
- Tradição;
- Tradição;
- Tradição;
- Localização;
- Localização;
- Localização;
- Comprometimento;
- Comprometimento com Cliente;
- Comprometimento com foco em resultados;
- Confiabilidade;
- Confiabilidade;
- Confiança;

- Confiança;
- História;
- História;
- História;
- Ética;
- Ética;
- Experiência;
- Experiência;
- Consultores;
- Consultores bem preparados;
- Abrangência das soluções;
- Aplicabilidade;
- Bom relacionamento;
- Capacidade de entrar em projetos de grande porte;
- Capital Humano;
- Competência;
- Dispensa de Licitações;
- Flexibilidade;
- Honestidade;
- Instalações;
- Isenção de impostos;

- Pioneirismo;
- Qualidade;
- Receptividade;
- Redes de Relacionamentos (Parceria);
- Responsabilidade Social, sustentabilidade;
- Seriedade;
- Seriedade;
- Variedade de atuação/Segmentos.

Pontos Fracos

- Comunicação;
- Comunicação (serviços, projetos, mídia);
- Comunicação eletrônica engessada;
- Comunicação interna;
- Comunicação Interna;
- Comunicação interna (integração entre áreas);
- Baixa agressividade de *Marketing*;
- Distanciamento do mercado;
- Divulgação;
- Divulgação;
- Divulgação;
- Divulgação na Internet;

- Consultores;
- Consultores (ampliação e atualização);
- Cultura conservadora;
- Definição de Foco;
- Empresa lenta nas mudanças e processo decisório;
- Estagnado;
- Estático;
- Falta de Agressividade;
- Falta de comprometimento dos consultores com IDORT;
- Falta de disponibilidade para investir no “risco”;
- Falta de foco estratégico;
- Falta de identidade da marca entre funcionários;
- Falta de integração das equipes com o todo do IDORT;
- Falta de planejamento;
- Falta de pró-atividade dos profissionais (diferença entre o que o mercado espera e o existe na empresa);
- Foco em treinamentos comportamentais;
- Inexistência de um plano de comunicação;
- Integração e treinamento para funcionários;
- *Marketing* fraco;
- Perfil dos consultores;

- Pós Venda;
- Posicionamento mercadológico difuso;
- Reduzida abrangência de atuação comercial;
- *Site*;
- *Site*.

Oportunidades

- Carência mercadológica de Programação em formação;
- Falta de agressividade dos concorrentes;
- Aumento do aprimoramento;
- Busca de solução de formação em curto prazo;
- Renovação do quadro de líderes e gestores da empresa por meio de jovens inexperientes;
- Divulgar a história como diferencial de mercado;
- Bons resultados alcançados nas empresas;
- Desenvolvimento de serviços personalizados para vários nichos de mercado;
- Incentivo fiscal (dedutível para treinamento e consultoria);
- Estrutura como diferencial da concorrência;
- Ações comercial/público RH;
- Investir Escola (LG) para alcançar o público A e B;
- Parcerias para projetos sociais;
- Investir mais *e-learning*;
- Customização dos serviços pela Internet;

- Investimento em novos formatos de treinamentos (*e-learning*);
- Novos mercados (reposicionamento de marca);
- Área Pública;
- Escola Idort de Líderes e Gestores;
- *Site* atrativo;
- Padronização – geral (formulários, propostas, materiais e atendimento);
- Integração funcionários;
- Envolvimento/idéias;
- Continuidade de investimento em funcionários potenciais;
- Necessidade do mercado por profissionais qualificados;
- Cenário de crise;
- Preocupação com sustentabilidade, responsabilidade social;
- Ênfase na sociedade da informação;
- Busca pelo setor público por treinamento/bom atendimento;
- Migrar para atuação estratégica;
- Profissionalização do IDORT;
- Maior investimento no desenvolvimento de parceiros, consultores e colaboradores, sob o risco de perda do mercado.

Ameaças

- Agressividade dos concorrentes já atuantes;
- Cenário de Crise;

- Concorrência;
- Concorrência;
- Concorrência atualizada;
- Concorrentes mais ágeis;
- Consultores independentes;
- Consultores independentes (melhores preços);
- Consultores sem ética;
- Consultores sem titulação;
- Crise econômica;
- Crise econômica;
- Cursos de graduação (curta duração) e pós graduação;
- Cursos *online* (EAD);
- *E-learning*;
- Falta de foco;
- Falta de posicionamento;
- Falta de qualificação dos profissionais de RH;
- Imagem de antiquado;
- Imagem velha e desatualizada;
- Não investir em *e-learning*;
- Não se atualizar (próprio Idort não se posicionar no mercado);
- Novos concorrentes indiretos;

- Perda de mercado para marcas de mais status;
- Perda de vantagem de ter dispensa de licitação (gestão pública não contrata mais dessa forma);
- Perder negócios por falta de comunicação;
- Pessoas/Empresas (consultores);
- Vulnerabilidade do segmento mediante á variações da economia.