

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Cristiane Azevedo

**O MODELO VENDOR FINANCE E O MERCADO DE TECNOLOGIA
DA INFORMAÇÃO**

Porto Alegre

2010

Cristiane Azevedo

**O MODELO VENDOR FINANCE E O MERCADO DE TECNOLOGIA
DA INFORMAÇÃO**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2010

Ficha catalografica

Solicitar para a biblioteca

CRISTIANE AZEVEDO

**O MODELO VENDOR FINANCE E O MERCADO DE TECNOLOGIA
DA INFORMAÇÃO**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Mestre em Administração.**

Conceito final:

Aprovado emdede.....

BANCA EXAMINADORA

Orientadora – Prof. Dr. Fernando Bins Luce / UFRGS

AGRADECIMENTO

Agradeço aos meus colegas de mestrado sempre tão dispostos a ajudar. Ao Aliomar Oliveira, Luis Furlan e Linde Wagner pelo apoio técnico. Aos demais, pela amizade e companheirismo.

Agradeço também aos gestores do BDLL pelo apoio durante todo o período desde a definição do tema até a homologação da versão final.

RESUMO

O modelo de negócio *vendor finance* é tomado aqui como ponto de partida para o estudo do movimento de expansão do Banco De Lage Landen para o mercado de tecnologia da informação (TI). Foram analisadas as principais características do modelo de negócio, suas capacidades essenciais e posicionamento competitivo. Com base nesta análise inicial, foram efetuadas entrevistas com compradores corporativos de equipamentos de TI. Através das entrevistas foram identificadas características muito específicas deste mercado, que se diferencia substancialmente dos mercados até o momento atendidos pelo Banco De Lage Landen. O mercado de TI se mostrou um mercado muito dinâmico. Alguns fatores estão em constante mudança, como: os produtos, os fornecedores, as formas de atender a mesma necessidade e a própria estrutura do mercado. Algumas das características identificadas serão cruciais para a estratégia de entrada do Banco De Lage Landen neste mercado.

Palavras-Chave: Modelo de Negócio. *Vendor Finance*. Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

The vendor finance business model is taken here as a starting point for studying the movement of expansion of the De Lage Landen Bank to the information technology (IT) market. The main characteristics of the business model were analyzed, its key capabilities and competitive position. Based on this initial analysis interviews with corporate buyers of IT equipment were conducted. Through the interviews specific characteristics of the market were identified, which differs substantially from the market served by De Lage Landen until now. The IT market has proved to be a very dynamic market. Some factors are constantly changing, like the products, suppliers, ways to meet the same need and the very structure of the market. Some of the features identified will be crucial to the entry strategy of De Lage Landen in the market.

Keywords: Business Model. Vendor Finance. Information Technology.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Evolução valores financiados de equipamentos agrícolas (em R\$ milhões)	13
Figura 3 - Participantes do modelo <i>vendor finance</i> e tema do estudo.....	14
Figura 2 - Focus-Expand-Redefine (F-E-R) cycle in business	19
Quadro 1 - “Four orientations to marketplace”	25
Figura 4 - “Growth of Customer-Centric Marketing”	26
Quadro 2 - “A comparison of the Product - Centric and Customer - Centric Approaches”	28
Figura 5 - Estrutura de análise	53
Figura 6 - Cadeia de valor	62
Quadro 3 – Estrutura competitiva.....	69
Figura 7 – “Worldwide IT Leasing and Financing Revenue for the Top 25 Countries by Region and Segment, 2005-2011	77
Figura 8 – Processo de compra padrão	88
Figura 9 – Processo de compras projeto	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADAM - Alternative Delivery and Acquisition Models

BDLL - Banco De Lage Landen Brasil S.A.

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CRM - Customer Relationship Management

DLL - De Lage Landen

ERP - Enterprise Resource Planning

EUA - Estados Unidos da America

FER - Focus-Expand-Redefine

IU - Infrastructure Unit

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

RFP - Request for Proposal

SAAS - Software as a Service

TI - Tecnologia da Informação

VAR - Value-Added Reseller

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	12
1.2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	Objetivo Geral	16
1.3.2	Objetivos Específicos.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	CICLO DE CRESCIMENTO DO NEGÓCIO.....	18
2.2	A REGRA DE TRÊS.....	19
2.3	MODELO DE NEGÓCIO.....	20
2.3.1	Alianças Estratégicas.....	23
2.3.2	Orientação para o mercado e orientação para o cliente	24
2.3.3	Análise baseada em recursos	29
2.3.4	Cadeia de Valor	31
2.4	ANÁLISE DA ESTRUTURA COMPETITIVA.....	33
2.4.1	Análise estrutural da indústria.....	34
2.4.2	Arenas Competitivas e Grupos Estratégicos.....	35
2.4.3	Posicionamento e Vantagem competitiva.....	36
2.5	ANÁLISE DA ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA ALVO.....	38
2.5.1	Atratividade da indústria.....	39
2.5.2	Comportamento de Compra Organizacional	40
2.5.3	Estrutura do canal de distribuição	43
3	MÉTODO DE PESQUISA	47
3.1	DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA DA PESQUISA.....	48

3.2	PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	50
3.3	PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	51
3.4	ESTRUTURA DE ANÁLISE.....	52
4	RESULTADOS DA PESQUISA	54
4.1	FATORES CHAVE DO MODELO DE NEGÓCIO	54
4.1.1	Alianças Estratégicas	57
4.1.2	Orientação para mercado e orientação para cliente	60
4.1.3	Análise baseada em recursos.....	61
4.2	ANÁLISE DA INDÚSTRIA DE FINANCIAMENTO DE TI.....	64
4.2.1	Rivalidade entre competidores.....	64
4.2.2	Poder de barganha dos fornecedores	65
4.2.3	Poder de barganha dos compradores.....	66
4.2.4	Ameaça de produtos substitutos	67
4.2.5	Ameaça de novos entrantes	68
4.3	ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA DE TI.....	69
4.3.1	Comportamento de compra corporativa de TI	77
4.3.2	Processo de compra.....	86
4.3.3	Principais tendências identificadas.....	91
4.3.3.1	Virtualização	92
4.3.3.2	Outsourcing	92
4.3.3.3	TI Verde	94
5	CONCLUSÕES	96
	REFERÊNCIAS	101
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA EXTERNA.....	105
	ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA INTERNA	107
	ANEXO C – ENTREVISTADOS	108
	ANEXO D – IDC: ANÁLISE DO MERCADO GLOBAL DE LEASING E FINANCIAMENTO 2008-2011.....	110

1 INTRODUÇÃO

O conceito *Vendor Finance*, tratado neste estudo, se refere ao nome utilizado para definir o modelo de negócio no qual o De Lage Landen é especialista. O De Lage Landen é a empresa tomada como base para este estudo e, mais especificamente, o seu movimento de expansão para o mercado brasileiro de tecnologia da informação (TI).

O modelo de negócio *Vendor Finance* diferencia-se do conceito do produto *Vendor* oferecido pela maioria dos bancos de varejo no Brasil. O produto *Vendor* é uma modalidade de financiamento de vendas onde o vendedor recebe à vista do banco o valor da venda, e o comprador paga ao banco a prazo, sendo que a empresa vendedora assume o risco de não pagamento da dívida pela empresa compradora. Já o modelo de negócio *Vendor Finance* vai além de um produto, ele consiste em prover programas de financiamento aos fabricantes de equipamentos, que irão apoiar suas vendas no varejo e atacado, através de diferentes produtos financeiros como empréstimos, leasing, capital de giro, que tendem a ser estruturados de acordo com a necessidade de cada fabricante ou de cada mercado¹.

O De Lage Landen tem o modelo *vendor finance* como sua *core competence*. Sua forma de atuação consiste em uma parceria estratégica com o fabricante onde o De Lage Landen será o principal fornecedor de serviços financeiros que irão ajudar a empresa parceira na comercialização de seus produtos para seus clientes finais e dentro do seu ciclo de distribuição. Esta parceria vai além de um contrato de fornecimento de serviços e pode constituir um acordo de cooperação que formará uma marca própria ou até mesmo uma *joint venture*.

¹ O conceito do produto *vendor* foi verificado no site de bancos de varejo como Bradesco e HSBC (2009), já o conceito do modelo de negócios foi verificado no site de bancos especialistas como GE Capital (2009), CIT (2010) e De Lage Landen (2010).

Este conceito de parceria resulta em um modelo que é comumente chamado de “banco de fábrica” ou “banco de montadora”, que inclui outro conceito conhecido como “one-stop shop” (ponto único de compra), onde o cliente encontrará equipamento e financiamento em um mesmo lugar, sem ter que procurar um banco terceiro para financiamento do negócio. Assim, o processo de compra e o controle, durante o tempo de financiamento, ficam simplificados.

A força desta parceria agrega valor através de vários fatores como: um entendimento conjunto da estratégia de distribuição do fabricante e o desenvolvimento de programas de financiamento que apóiem esta estratégia; a criação de uma marca própria para oferta das soluções de financiamento; pontos de venda customizados, incluindo materiais de comunicação e treinamento da equipe de vendas; especialistas em financiamentos no campo e suporte no mercado secundário de venda dos equipamentos.

O papel de provedor de serviços financeiros aos fabricantes (*vendors*) pode ser realizado pelo próprio fabricante de equipamento, pelos bancos de varejo ou por bancos especialistas. No mercado de Tecnologia da Informação (TI) os maiores fabricantes tendem a verticalizar este serviço através de bancos próprios. O estudo partiu do pressuposto de que, na indústria de TI, os bancos próprios de fábrica não atendem a demanda de mercado como um todo e que nem todos os fabricantes possuem estrutura própria para financiamento.

Desta forma, o estudo buscou analisar as características do mercado TI, buscando identificar os fatores mais relevantes em relação à demanda deste mercado que possam impactar na demanda por financiamentos, levando em consideração as características específicas do modelo *vendor finance*.

1.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Para fins de diferenciação entre a atuação global e a atuação no mercado brasileiro, foram usadas duas siglas distintas: “DLL” para identificar a corporação global, o De Lage Landen; e “BDLL” para identificar a subsidiária brasileira que, por força da legislação nacional, constituiu um banco múltiplo², o Banco De Lage Landen Brasil SA.

O DLL foi fundado em 1969 na Holanda como uma subsidiária do Grupo Rabobank. É um fornecedor global de serviços financeiros e está presente em 33 países. Hoje está dividido nas seguintes unidades de negócio que atendem a grupos específicos de mercado: *Food & Agri* - atende a indústria de equipamentos como tratores, colheitadeiras, pivôs de irrigação e implementos agrícolas; *Healthcare* – atende a indústria de equipamentos médicos; *Transportation* – atende a indústria de caminhões; *Construction & Industrial* - atende a indústria de equipamentos de construção como guias e guindastes, e de ferramentas industriais; *Office & Technology* - atende a indústria de equipamentos de escritório como máquinas copiadoras e a indústria de tecnologia como computadores, servidores, roteadores e *software*.

No Brasil, o BDLL iniciou suas atividades em 1998 e até 2006 vinha atuando exclusivamente no mercado agrícola através principalmente do repasse de recursos do BNDES. Durante estes 8 primeiros anos de atuação no Brasil, tornou-se um dos maiores repassadores de recursos do BNDES para a área agrícola.

Conforme demonstrado na Figura 1, no período de 1998 a 2002, o BDLL consolidou a sua participação no financiamento de equipamentos agrícolas, obteve um pico de crescimento em 2004, seguido pela queda que afetou todo o mercado agrícola em 2005, devido à crise causada pela seca naquele ano somada a uma queda da cotação do dólar que vinha alta nos dois anos anteriores. A partir de 2006, a empresa apresentou uma recuperação do crescimento, acompanhando o desempenho do mercado.

² Instituição financeira privada ou pública que realiza as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Essas operações estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras.

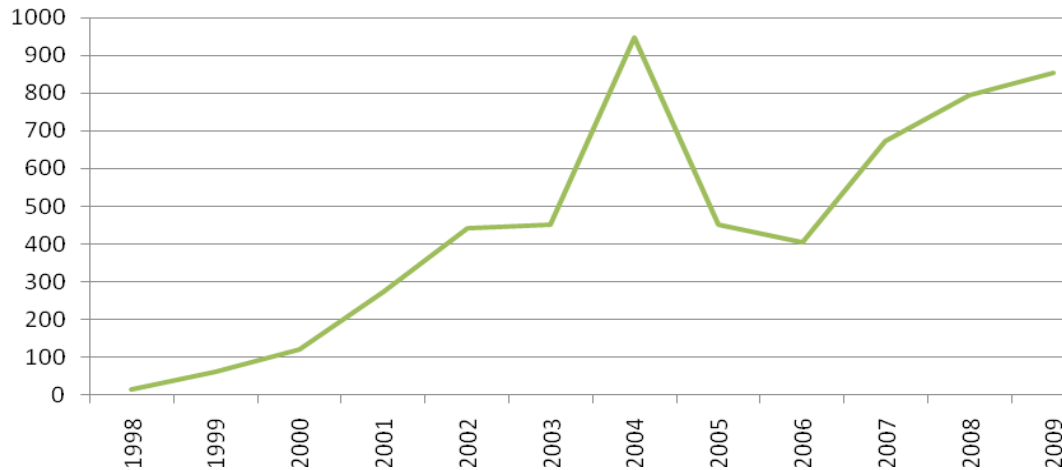


Figura 1 - Evolução valores financiados de equipamentos agrícolas (em R\$ milhões)

Fonte: Dados internos. Banco De Lage Landen (BDLL).

Nos últimos quatro anos, o BDLL tem ocupado a primeira posição no ranking publicado pelo BNDES no produto Finame Agrícola³. A sua participação, financiando as vendas do seu principal parceiro na área agrícola, mantém-se em torno de 40% das vendas do fabricante no mercado nacional.

Além do foco no modelo *Vendor Finance*, o BDLL mantém o foco de suas operações no financiamento de ativos (*Asset Finance*), o que significa que o BDLL irá direcionar sua linha de atuação principalmente ao financiamento de ativos produzidos e vendidos por seus parceiros de negócio.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O modelo de negócio *Vendor Finance* pressupõe o relacionamento entre três participantes no negócio: o banco, o *vendor* (fabricante dos ativos financiáveis) e o cliente final (usuário do ativo). Além destes três principais agentes, também participam ativamente do modelo de negócio os diferentes níveis de intermediários que podem fazer parte do canal de distribuição de cada indústria.

³ Finame Agrícola BNDES: Financiamentos, através de instituições financeiras credenciadas, para aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional, credenciados pelo BNDES e destinados ao setor agropecuário.

Para fins de estudo, foram isolados os seguintes fatores: a definição do acordo de parceria em si e as potenciais empresas para efetivação da parceria. Esta escolha se justificou principalmente pela idéia de não limitar o mercado apenas a usuários de uma marca ou tipo de equipamento específico, mas na oportunidade de analisar o comportamento do mercado de TI como um todo, identificando possíveis tendências de forma mais ampla.

A figura abaixo representa o triângulo formado pelos três principais participantes do modelo e delimita a área que foi tema do presente estudo.

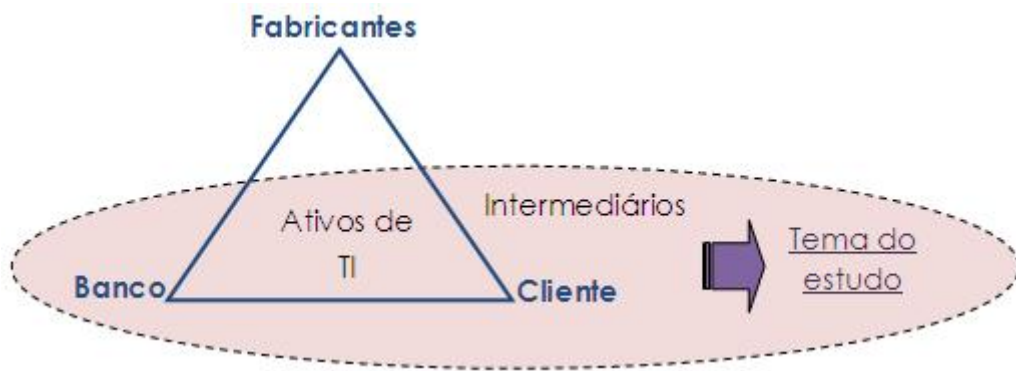


Figura 3 - Participantes do modelo *vendor finance* e tema do estudo

A partir do ano de 2006, o BDLL iniciou no Brasil a expansão para novos mercados além do mercado agrícola, apoiado na criação de novos produtos financeiros, como já acontece nos outros países onde está presente. Os novos mercados que são foco para esta expansão não são mercados novos para a empresa, seguem as diretrizes da matriz, muitas vezes fazendo parte de acordos globais já estabelecidos com parceiros multinacionais. A expansão no Brasil iniciou pela área de *Healthcare* e já inclui a área de *Construction and Industrial*. As demais áreas estão em fase de estudo e início de negociações.

Com isso, após quase 10 anos de foco exclusivo no mercado agrícola no Brasil, o foco do BDLL passa a se ampliar. O mercado agrícola é, e deve continuar sendo, um mercado muito importante, onde o BDLL adquiriu conhecimento, força e tradição no mercado brasileiro. Porém, o investimento em novos mercados já é uma realidade.

Analisando o ciclo de crescimento do negócio “*Focus-Expand-Redefine (FER)*” utilizado por Zook (2007), podemos entender o movimento do BDLL como um movimento de oscilação entre foco e expansão dentro do *Core* através de negócios adjacentes.

Esta expansão ocorre dentro de uma linha estratégica que vem reforçar o modelo de negócio ou *core* competitivo do BDLL e traz consigo algumas premissas de negócio que impactam tanto na estrutura interna da empresa quanto no seu posicionamento nos novos mercados. Em relação à estrutura interna, o desafio é a continuidade do atendimento aos mercados atuais, que não pode ser impactada pela mudança e, ao mesmo tempo, a necessidade de mudança e adaptação necessárias para atender a novos mercados. Em relação ao posicionamento no mercado, o desafio é descobrir as oportunidades de posicionamento competitivo nos novos mercados.

Para o BDLL, a expansão, mantendo o poder do seu modelo de negócio, depende fortemente da manutenção das competências e habilidades que tornam este modelo forte, bem sucedido e, principalmente, que garantem a agregação de valor ao negócio de seus parceiros. Existem competências e habilidades muito específicas que sustentam este modelo, que vão do conhecimento do mercado atendido ao conhecimento da construção e manutenção de relacionamentos de parceria. Estas competências intrínsecas do modelo de negócio permeiam a organização e passam a fazer parte da sua cultura.

O crescimento baseado em competências foi identificado na pesquisa de Zook e Allen (2001), que identificou que as empresas criadoras de valor sustentável apresentaram três formas de crescimento baseadas em competências: a primeira é fundamentada na tecnologia ou *know-how* técnico, a segunda se origina do *know-how* do processo empresarial e do modelo de gestão para administrar empresas, e a terceira é baseada no conhecimento de como armazenar, administrar e obter valor de informações, e na economia resultante.

Apesar da presença global nestes mercados ser um forte fator de suporte à decisão, ela não garante sozinha o sucesso no Brasil, já que alguns fatores devem ser considerados como potencialmente diferentes de um mercado para o outro, devendo impactar na forma de relacionamento com cada mercado. Alguns fatores de diferenciação poderão ser: o nível de maturidade de cada indústria que difere de um país para outro, os canais de distribuição podem estar estruturados de forma diferente, a força das instituições, a estrutura do sistema

financeiro nacional, os programas de apoio governamental, bem como aspectos culturais que podem representar vantagens ou ameaças à entrada no mercado.

Outro aspecto importante a ser considerado no movimento de expansão é o posicionamento do BDLL como banco especialista. A maioria dos bancos de varejo no Brasil oferece o produto “*Vendor*”, a maioria também oferece operações estruturadas e fomentam o relacionamento com clientes corporativos. Neste contexto, o BDLL mantém a sua posição de especialista, atendendo o mercado de uma forma diferenciada da maioria dos grandes bancos para os quais o mesmo representa apenas mais um segmento de negócio.

Day e Reibstein (1997) salientam que atualmente os mercados estão cada vez mais complexos e imprevisíveis, desta forma os gestores precisam de um quadro global de análise, que use variadas visões e ferramentas para entender a situação competitiva da empresa e para formular suas estratégias, evitando o risco de simplificar ou ignorar potenciais ameaças ou oportunidades.

O presente estudo focou na demanda do mercado corporativo brasileiro de Tecnologia da Informação, buscando levantar aspectos relevantes da estrutura deste mercado para o modelo de negócios *vendor finance* e, finalmente, responder a pergunta: Quais as características da demanda do mercado corporativo brasileiro de TI que impactam na demanda por linhas de financiamento, e como o modelo de negócio do BDLL se enquadra neste mercado?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Este estudo tem o objetivo de entender a demanda do mercado corporativo brasileiro de tecnologia da informação e seu impacto na demanda por financiamentos, com base no modelo de negócio *vendor finance*.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos para complementar e detalhar o objetivo geral são:

- Descrever e analisar a estrutura competitiva da indústria de financiamento para o mercado corporativo de tecnologia da informação;
- Estudar o processo de compra organizacional e verificar o papel dos agentes influenciadores na decisão das formas de financiamento da compra;
- Identificar a demanda por financiamentos, as alternativas utilizadas atualmente e os benefícios buscados pelos clientes corporativos;
- Analisar as características do modelo de negócio vendor finance e sua adequação ao mercado de tecnologia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico inicia com os conceitos que apóiam o entendimento do movimento de crescimento do negócio e da caracterização de uma empresa especialista. Em seguida, são desenvolvidos os conceitos de modelo de negócio e, mais especificamente, os conceitos que caracterizam o modelo de negócio *vendor finance*. Posteriormente, são apresentados os conceitos de análise da estrutura competitiva e, finalmente, os conceitos que apoiarão o entendimento da estrutura do mercado de TI.

2.1 CICLO DE CRESCIMENTO DO NEGÓCIO.

Zook e Allen (2001) tratam da expansão para “negócios adjacentes”, que é quando a empresa faz deslocamentos para segmentos ou negócios relacionados que utilizam e, em geral, reforçam o poder do *core* lucrativo. Acrescentam ainda, que estas oportunidades de crescimento permitem à empresa ampliar as fronteiras de seu *core business* e se distinguem de outras formas de crescimento por serem formas de expansão que utilizam relações com clientes, tecnologias ou habilidades no *core business* para obter vantagem competitiva em novo cenário competitivo adjacente.

A figura abaixo representa o ciclo de crescimento do negócio “*Focus-Expand-Redefine (FER)*” utilizado por Zook (2007):

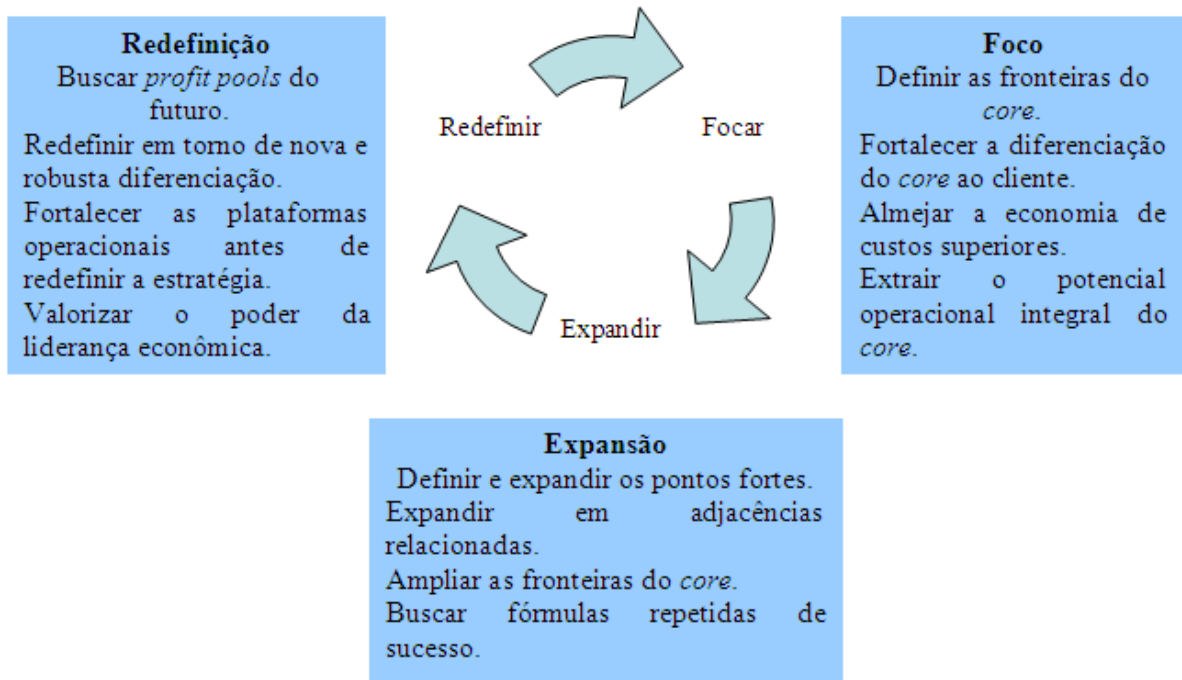


Figura 2 - Focus-Expand-Redefine (F-E-R) cycle in business

Fonte: Adaptado de Zook (2007).

O autor salienta que nem todas as empresas passam pelos três estágios do ciclo de crescimento. Algumas concentram sua energia no “foco” e obtém todo o potencial do *core* dentro das suas fronteiras. Outras oscilam entre “foco” e “expansão”, onde a atenção está em iniciativas de crescimento que utilizem a vantagem das capacidades existentes fazendo melhorias e buscando oportunidades adjacentes uma a uma.

2.2 A REGRA DE TRÊS

Sheth e Sisodia (2002) identificam que em mercados competitivos existe uma divisão natural das empresas que se compara à conhecida “seleção natural” encontrada na natureza que os autores chamam “Regra de Três”, estabelecendo que as forças competitivas criam uma estrutura que se repete nos mercados maduros e divide as empresas em três grupos: No primeiro grupo se concentram os três maiores *players*, considerados “os generalistas”. No segundo grupo estão os especialistas, que podem ser especialistas em produtos ou em mercados. Em alguns casos a empresa se torna um *super-nicher*, especializando-se um uma

categoria de produtos e um segmento de mercado. O terceiro grupo que se estabelece em mercados maduros é composto por empresas que são muito grandes e diversificadas para serem especialistas, mas ainda pequenas para competir com sucesso com os três grandes. Este grupo irá competir em preços, reduzindo custos através da redução de qualidade e serviços e seu retorno sobre ativos se mantém bastante baixo ou mesmo negativo.

Para as empresas especialistas os autores recomendam estratégias como: manter a especialidade pura, mas criar subespecialidades quando necessário; manter a prática de mercados alvo e evitar se distanciar muito do seu segmento; oferecer conhecimento de vendas, excelente serviço personalizado e experiências superiores; evitar custos fixos; criar barreiras de entrada; evitar o caminho do especialista regional e controlar o crescimento.

2.3 MODELO DE NEGÓCIO

Magretta (2002) afirma que apesar do termo *Business Model* (Modelo de Negócio) ter virado moda com a ascensão da internet e a profusão de novos negócios que veio com ela, e ter caído em descrédito com a mesma rapidez que muitos destes modelos de negócio falharam, um bom modelo de negócio é essencial para qualquer organização de sucesso, seja um novo negócio ou uma organização já estabelecida. E ainda, que toda organização é construída com base em um modelo de negócio, mesmo quando seus gestores não o identificam nestes termos. Um bom modelo de negócio responde a várias questões importantes como: Quem é o cliente e o que ele valoriza? Como ganhamos dinheiro neste negócio? Qual a lógica econômica que explica como podemos entregar valor ao cliente com custos apropriados?

Chesbrough e Rosenbloom (2002) analisam os antecedentes do conceito de modelo de negócio partindo dos primeiros estudos de estrutura e estratégia na década de 60, sua aplicação aos conceitos de estratégia corporativa e como a estratégia corporativa evoluiu em diferentes direções, sendo uma delas a pesquisa de como os gestores poderiam alavancar os recursos da organização para além dos negócios atuais da corporação. Acrescentam ainda que

a literatura mostra que as empresas têm grande dificuldade de gerenciar inovação que esteja fora da sua experiência prévia, onde suas crenças e práticas anteriores não se aplicam.

Para Chesbrough e Rosenbloom (2002), um modelo de negócio de sucesso cria uma lógica que conecta potencial técnico com realização de valor econômico (valor neste caso como um conceito econômico, de quanto o cliente irá pagar pelo produto ou serviço). Os mesmos oferecem uma descrição detalhada das funções de um modelo de negócio, as quais são:

- Articular a proposição de valor, que requer uma definição prévia do que será ofertado e de que forma o cliente será atendido;
- Identificar o segmento de mercado a ser atendido, e especificar os mecanismos de geração de receita para a empresa;
- Definir a estrutura da cadeia de valor necessária para criar e distribuir a oferta e determinar os recursos complementares necessários para apoiar a posição da empresa nesta cadeia;
- Estimar a estrutura de custos e potencial de lucros na produção da oferta, considerando a proposição de valor e a estrutura da cadeia de valor escolhida;
- Descrever a posição da empresa dentro da rede de valor, conectando fornecedores e clientes, inclusive com a identificação de potenciais complementadores e competidores;
- Formular a estratégia competitiva através da qual a empresa irá ganhar e manter vantagem sobre os rivais.

Chesbrough e Rosenbloom (2002) diferenciam o conceito de modelo de negócio do conceito de estratégia, considerando que o modelo de negócio começa pela criação de valor para o cliente e é construído em torno da entrega deste valor. Já a estratégia, por outro lado, tem seu foco maior na captura e manutenção deste valor, sendo assim mais centrada na competição e nas ameaças representadas pelos atuais competidores e potenciais entrantes.

Na mesma linha, Magretta (2002) especifica que enquanto o modelo de negócio descreve, como um sistema, como as partes de um negócio se encaixam, ele não trata de como lidar com a concorrência. Quando podem existir várias empresas com o mesmo modelo de negócio, é a estratégia competitiva que irá diferenciá-las em termos de qual cliente e mercado atender, quais produtos e serviços oferecer e que tipo de valor criar em relação à concorrência. Da mesma forma, quando o cenário mudar ou a empresa decidir buscar novas oportunidades, a estratégia será alterada, porém o modelo de negócios permanecerá o mesmo.

Já Chesbrough e Rosenbloom (2002) trazem mais dois pontos de diferenciação entre os dois conceitos: o primeiro é que freqüentemente as dimensões financeiras do negócio são deixadas de lado no modelo de negócio, e o segundo que o modelo de negócio tende a assumir que o conhecimento da empresa sobre seus clientes e terceiros é limitado. Neste segundo ponto, Magretta (2002) complementa que muitos modelos falham por se basearem em pressupostos incorretos sobre o comportamento do cliente.

Outro ponto importante ressaltado por Magretta (2002), é que, como um modelo de negócio “conta uma boa história”, ele pode ser utilizado para fazer com que todos na organização estejam alinhados em torno do tipo de valor que a empresa deseja criar. Histórias são fáceis de compreender e de lembrar, elas ajudam os indivíduos a ver suas tarefas em um contexto maior e a adaptar seu comportamento de acordo. Desta forma um bom modelo de negócio pode ser uma ferramenta poderosa para uma melhor execução.

A maior força do conceito como ferramenta de planejamento, é que ele foca em como todos os elementos do sistema de negócio se encaixam em um todo funcional. Quando gestores trabalham com base em um modelo claro de como todo o sistema de negócio irá funcionar, cada decisão, iniciativa ou mensuração traz um retorno valioso. Os resultados do negócio demonstrarão se o modelo está funcionando ou se deve ser revisto, como uma hipótese em teste. O modelo deve atender a dois componentes: a narrativa (uma história que faça sentido) e os números (resultado financeiro) (MAGRETA, 2002).

2.3.1 Alianças Estratégicas

As habilidades e recursos essenciais necessários para o sucesso de uma empresa estão muitas vezes fora do seu *core* principal. Para explorar plenamente as oportunidades que lhe são abertas, a empresa deve ter a capacidade de conceber, modelar e sustentar uma grande variedade de parcerias estratégicas. O desafio para as empresas passa a ser o de desenvolver a “capacidade de colaborar” como uma competência essencial da organização para sustentar um processo contínuo de colaboração e de criação de valor através do tempo (DOZ; HAMEL, 2000).

Outras formas de obtenção de habilidades e recursos essenciais como aquisições ou as *joint ventures* tradicionais, conforme Doz e Hamel (2000), diferenciam-se das atuais alianças estratégicas. No caso de aquisições, os autores lembram que muitas vezes é necessário adquirir mais do que o necessário a um preço maior, e que adquirir parte de um negócio, desconectado das suas competências apoiadoras, leva a parte adquirida a perder parte do seu valor. As tradicionais *joint ventures*, diferenciam-se das alianças estratégicas por uma série de fatores: as alianças são mais estratégicas, como diz o nome, criam valor de muitas formas diferentes e não são pré-determinadas, existe grande incerteza e ambigüidade, o relacionamento de parceria evolui de formas difíceis de se prever e o gerenciamento do relacionamento de aliança ao longo do tempo é geralmente mais importante do que o desenho do projeto formal inicial. Os autores descrevem os principais objetivos de uma aliança:

- 1) Cooptação – Trata-se da aliança entre concorrentes potenciais (rivais potenciais são neutralizados como ameaças), ou a aliança entre empresas com bens complementares para contribuir, criando economias de rede;
- 2) Co-especialização – É a criação de valor pela sinergia que resulta da combinação de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimento, anteriormente isolados. Tornam-se mais valiosos quando reunidos em um esforço conjunto do que quando mantidos isolados. Este é apontado como cada vez mais importante à medida que as empresas se concentram em uma gama mais estreita de habilidades e atividades essenciais, e que as oportunidades se transformam cada vez mais em sistemas e soluções, em lugar de produtos isolados;

- 3) Aprendizagem e Internalização – A aprendizagem obtida do parceiro (novas habilidades e competências) pode ser alavancada em outras atividades e negócio além daqueles abrangidos pela aliança.

2.3.2 Orientação para o mercado e orientação para o cliente

Day (2001) define orientação para o mercado como “uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes”, que implica em estar mais perto do seu mercado que os seus rivais e que vai além da satisfação do cliente, significa manter clientes importantes desenvolvendo uma profunda fidelidade baseada em confiança mútua, compromissos e intensa comunicação. As empresas orientadas para o mercado são capazes de identificar e optar por seus clientes mais valiosos em detrimento daqueles que menos lucrativos, que são inconstantes e custam caro atender. Estas empresas atingem esta posição com base em três elementos-chave: cultura orientada para fora, aptidões específicas para sentir o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica avançada e estrutura que possibilita à organização inteira antecipar continuamente as mudanças nas exigências dos clientes e nas condições do mercado e responder às mesmas.

Segundo Day (2001), dando apoio a estes três elementos está uma base compartilhada de conhecimento de mercado, que constrói relacionamento com os clientes, informa a estratégia da empresa e aumenta o comprometimento dos funcionários com as necessidades do mercado. A empresa orientada para o mercado desenvolve uma capacidade superior para compreender o seu mercado (identificar oportunidades, prever movimentos dos concorrentes e tomar decisões baseadas em fatos) e uma capacidade superior para atrair e manter clientes (entregar valor superior, encorajar lealdade, alavancar investimentos no mercado). O autor identifica vários benefícios da orientação para o mercado como: eficiência superior em custos e investimentos, satisfação dos funcionários, preço mais alto (através de valor superior), aumento de receita, neutralização da concorrência.

Kumar, Scheer e Kotler (2000) descrevem como inquestionável o valor de ser orientado para o mercado. Porém, diferenciam organizações orientadas para o mercado, que geram inovação incremental, de organizações orientadoras de mercado, cujo sucesso está baseado em uma inovação radical de mercado, que geralmente são novos entrantes em uma indústria e possuem uma vantagem competitiva mais sustentável por entregar um novo patamar de valor através de um sistema de negócio único. A criação e entrega de um novo patamar de valor ao cliente pode envolver uma inovação tecnológica ou de marketing (uma nova forma de ver o mercado ou de atender o cliente) alterando substancialmente o panorama do mercado. Um sistema de negócio único, conforme os autores, consiste em a uma inovação substancial na configuração das várias atividades necessárias para criar, produzir e entregar a proposta de valor ao cliente.

Para Kumar, Scheer e Kotler (2000), nenhuma grande organização adota uma única orientação em todas as suas unidades de negócios. Apresentam assim um quadro comparativo mostrando as principais diferenças entre quatro orientações de mercado considerando vários elementos da estratégia de marketing.

	Orientado para vendas	Orientado para mercado	Orientado para cliente	Orientador de mercado
Estratégia de Marketing	Marketing de massa (como vender?)	Marketing diferenciado (que imagem construir?)	Marketing de relacionamento (quem servir)	Marketing revolucionário (como mudar as regras do jogo?)
Estratégia de Segmentação	Sem diferenciação	Segmentos de mercado	Segmentos “de um”	Destrói a segmentação da indústria
Foco da pesquisa de mercado	Teste de mercado (como vender?)	Sentir o mercado (o que o mercado quer)	Sentir o cliente (o que este cliente quer)	Sentir à frente (como o mercado pode evoluir)
“Quem escuta”	P&D	Voz do mercado	Voz do consumidor	Visão diferenciada
Gerência de preço	Custo mais adicional	Valor percebido	Agregando valor	Novos patamares de preço
Gerência de vendas	Vende produtos	Vende imagem	Vende soluções	Educa o consumidor
Gerência de canais	Cobertura máxima	Ajustado ao produto ou mercado	Sistemas múltiplos	Reconfiguração de canais
Gerência de marcas	Produto superior	Divulgação pelo valor da marca	Dialogo pelo valor corporativo	Exploração da rede de comunicação
Serviço ao consumidor	Gasto	Arma tática	Arma estratégica	Superar expectativas
Desenvolvimento de produtos	Novos produtos	Inovação incremental	Plataformas integradas produto/serviço	Inovação radical

Quadro 1 - “Four orientations to marketplace”

Fonte: Adaptado de Kumar, Scheer e Kotler (2000).

Já os autores Sheth, Sisodia e Sharma (2000) fazem um resumo de como a função de marketing variou nos últimos 50 anos, iniciando pelo marketing de massa no pós segunda guerra mundial, quando a ênfase estava mais no produto do que no mercado. A mudança aconteceu nos anos 50, quando o conceito de marketing começou a ser reconhecido, aumentando a ênfase no mercado e introduzindo conceitos como o de segmentação e posteriormente o conceito de orientação para o mercado. A ênfase e o aumento da segmentação de mercado resultou em uma proliferação de marcas e canais. Os autores indicam que a confluência de fatores demográficos e tecnológicos, bem como a insatisfação com a produtividade atual do marketing, levará à adoção de um marketing centrado no cliente (*customer-centric marketing*) como uma forma mais eficiente e efetiva de atender clientes e consumidores no século XXI.

Para Sheth, Sisodia e Sharma (2000), o marketing centrado no cliente enfatiza entender e atender as necessidades de consumidores individuais, ao invés de atender mercados ou segmentos, e busca atingir a efetividade (produtividade) e a eficiência (gerar lealdade de clientes) das ações de marketing.

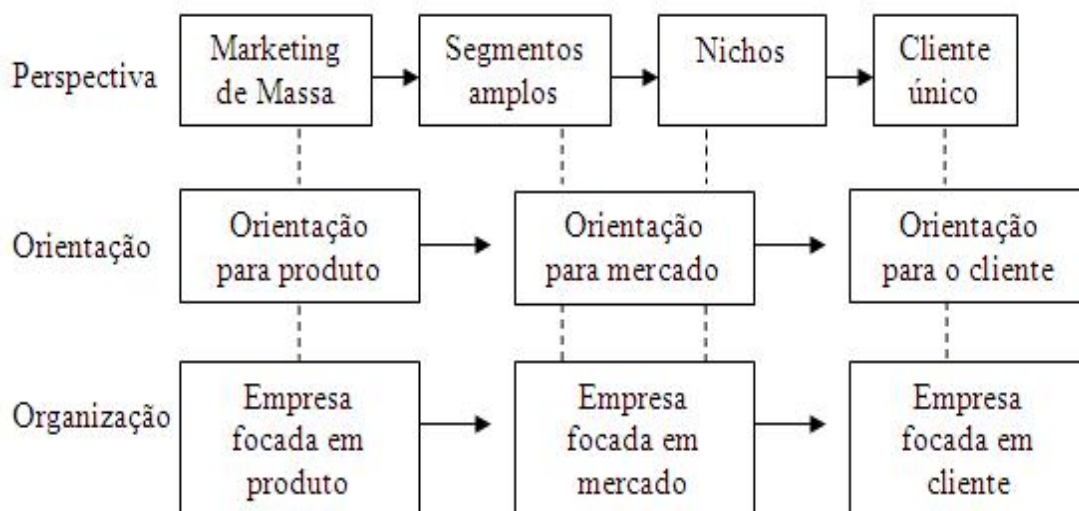


Figura 4 - "Growth of Customer-Centric Marketing"

Fonte: Adaptada de Sheth, Sisodia e Sharma (2000).

Sheth, Sisodia e Sharma (2000) diferenciam o conceito de marketing centrado no cliente de dois outros conceitos: o conceito “um-para-um” (*one-to-one*) e o conceito de marketing de relacionamento. O “um-para-um” foca na adaptação da oferta de produtos, mas mantém o produto como ponto inicial do processo de planejamento, enquanto o marketing centrado no cliente foca na necessidade do cliente como ponto inicial do planejamento. O marketing de relacionamento por sua vez precisa ter um foco no relacionamento com o cliente, enquanto o marketing centrado no cliente pode envolver um baixo nível de relacionamento ou nenhum, como no caso da terceirização do atendimento de alguma necessidade.

Os fatores que levam a necessidade de uma orientação centrada no cliente, segundo Sheth, Sisodia e Sharma (2000) são: a necessidade de melhorar a produtividade das ações de marketing, o aumento da diversidade de mercado, a intensificação da competição, clientes e consumidores cada vez mais exigentes e bem informados e os avanços tecnológicos cada vez mais acelerados. E ainda apontam quatro conseqüências esperadas do marketing centrado no cliente:

- O marketing como “gerenciamento da oferta”, ou seja, empresas que ajustam seu fornecimento para atender a demanda, ao contrário de empresas que tentam influenciar a demanda para atingir suas metas de vendas;
- A terceirização de clientes. Considerando-se que o custo de atender clientes mais rentáveis é comparável ao de atender os menos rentáveis, entende-se que os clientes menos rentáveis estão sendo subsidiados pelos primeiros. Sendo assim, a estratégia apropriada seria a terceirização, ou mesmo a venda, de parte da carteira de clientes para uma empresa com uma estrutura de custos mais favorável para atendê-los;
- A co-criação de marketing, que trata da criação conjunta de produtos e serviços através de uma interação empresa-cliente, onde a internet é uma plataforma chave;
- O marketing de custos fixos, através de investimentos em tecnologia para a redução do custo de transação.

Shah, *et al.* (2006) lembram que, com a revolução tecnológica no final do século XX, as empresas visualizaram a oportunidade de investir em sistemas de coleta, armazenamento e análise de dados para gerenciar o relacionamento com clientes, quando o CRM (*Customer Relationship Management* ou Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente) se tornou a palavra da moda. Porém, para obter reais benefícios destes sistemas, é necessário o marketing centrado no cliente, e descrevem alguns desafios para a empresa ser centrada no cliente, começando pela cultura da empresa e passando por estrutura organizacional, processos e métricas financeiras. O quadro abaixo resume estas características diferenciadoras de uma organização centrada em produto.

	Marketing Centrado no Produto	Marketing Centrado no Cliente
Filosofia básica	Venda de produtos (Vender para qualquer comprador)	Servir o cliente; todas as decisões iniciam com o cliente e oportunidades de vantagem
Orientação de negócio	Orientado para transações	Orientado para relacionamentos
Posicionamento de produto	Enfatiza atributos e vantagens do produto	Enfatiza os benefícios do produto em termos de atender as necessidades do cliente individual
Estrutura organizacional	Centro de lucro por produto, gerentes de produto, times de venda de produtos	Centro de segmento de clientes, gerentes de relacionamento com o cliente, times de vendas por segmento de cliente.
Foco da organização	Foco interno, desenvolvimento de novos produtos, desenvolvimento de novas contas, crescimento de <i>market share</i> ; o relacionamento com o cliente é um assunto do departamento de marketing	Foco externo, desenvolvimento de relacionamento com o cliente, lucro através da lealdade do cliente, funcionários são advogados do cliente
Métricas de performance	Número de novos produtos, lucratividade por produto, <i>market share</i> por produtos ou submarcas	<i>Share of customer wallet</i> , satisfação do cliente, <i>customer lifetime value</i> , <i>customer equity</i>
Crítérios de gerenciamento	Portfólio de produtos	Portfólio de clientes
Vendas approach	Para quantos clientes podemos vender este produto?	Quantos produtos podemos vender para este cliente?
Conhecimento do cliente	Dados do cliente são um mecanismo de controle	Conhecimento do cliente é um ativo valioso

Quadro 2 - “A comparison of the Product - Centric and Customer - Centric Approaches”

Fonte: Adaptado de Shah *et al.* (2006).

Uma organização centrada no cliente se constitui em torno de um valor central de que toda decisão começa pelo cliente e antecipa oportunidades de vantagem, e ainda na crença de que conhecimento e compreensão vêm do tempo despendido com o cliente e de que a lealdade do cliente é a chave para a lucratividade a longo prazo (SHAH *et al.*, 2006).

2.3.3 Análise baseada em recursos

Barney (1991) coloca a análise baseada em recursos em contraponto à análise estrutural⁴. Afirma que, assim como a análise de forças, fraquezas, oportunidade e ameaças, a análise estrutural se baseia muito no ambiente externo, sem dar muita ênfase no impacto dos atributos idiossincráticos das empresas. Reconhece a importância das teorias citadas na análise do impacto do ambiente na performance da empresa, mas propõe dois pressupostos alternativos para analisar as fontes de vantagem competitiva: o primeiro, de que empresas dentro de uma indústria ou grupo podem ser heterogêneas no que diz respeito aos recursos estratégicos que elas controlam, e o segundo, de que estes recursos não possuem uma mobilidade perfeita através das empresas e que esta heterogeneidade pode ser duradoura.

Barney (1991) utiliza a classificação dos recursos em três categorias: capital físico (tecnologia, instalações, equipamentos, acesso a matéria prima), capital humano (treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e *insights* de gestores e profissionais da empresa) e capital organizacional (estrutura formal de *reporting*, planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação e relacionamento entre grupos internos e externos).

Hammel e Prahalad (1995) trataram de competências ou capacidades essenciais (*core competencies* ou *core capabilities*), como um conjunto de habilidades e tecnologias. Para identificar uma competência específica de uma organização, os autores afirmam que a mesma deve passar por três testes: O primeiro é o do “valor percebido pelo cliente”, deve oferecer um benefício fundamental ao cliente mesmo que o entendimento da competência não seja claro para o cliente, ele deve reconhecer o benefício gerado. O segundo é a diferenciação entre concorrentes, que mesmo que não seja uma competência única da empresa, também não seja uma competência comum para todo o setor. O terceiro é a capacidade de expansão, constituindo-se como base para entrada em novos mercados de produtos.

⁴ A conceituação de análise estrutural foi desenvolvida no item 2.4.1

Day e Reibstein (1997) fazem a diferenciação entre recursos e capacidades especificando que recursos superiores são recursos tangíveis que são mais usualmente identificados em análise de competição por serem mais facilmente utilizados para comparação, como: escala e escopo de instalações e utilização da capacidade, cobertura da estrutura de distribuição, número de atendentes (serviços) e vendedores, gastos com publicidade e promoção, capacidade financeira e custo de capital, custo de matéria prima ou recursos como energia, cobertura geográfica e valor da marca. Por outro lado, capacidades superiores envolvem um conjunto mais complexo de habilidades e conhecimentos que permeiam a organização e seus processos e permitem um uso diferenciado dos recursos e um aprendizado e melhoria contínuos. Elas se diferenciam dos recursos por serem profundamente enraizadas nas rotinas e praticas da organização e difíceis de ser imitadas.

Day e Reibstein (1997) afirmam que em uma dada arena competitiva, a construção e manutenção de uma posição competitiva superior é baseada em recursos e capacidades da empresa, sendo que poucas vantagens podem ser sustentadas indefinidamente e, em ambientes dinâmicos, o processo de erosão das vantagens é mais rápido. Desta forma as empresas devem estar constantemente procurando novas fontes de vantagem.

Outro conceito, que segue a análise de recursos e capacidades da empresa, identificado por Zook (2007), é o conceito de ativos ocultos (*hidden assets*), referindo-se a recursos que a empresa possui cujo valor, propriedades ou potencial não foi totalmente realizado, e descreve três tipos de ativos ocultos que foram identificados em suas pesquisas como chave para renovações estratégicas: plataformas de negócio subvalorizadas, ativos do cliente inexplorados e capacidades subutilizadas .

Zook (2007) define capacidade como a habilidade de fazer algo, de executar uma tarefa muito específica de forma repetida e, assim como Hamel e Prahalad (1995), afirma que uma capacidade essencial se diferencia pela possibilidade de criar valor econômico para o cliente e de fornecer uma fonte de diferenciação em relação aos competidores. Descreve as capacidades subutilizadas como as mais difíceis de identificar, porém não menos poderosas. Nos casos estudados pelo autor, a maioria das empresas líderes de mercado que perderam posição para outros competidores, foi identificado, como raiz para a perda de posição, um *gap* de capacidade que não havia sido detectado ou havia sido ignorado. Trata-se de aspectos que estão no coração das diferenças em performance competitiva.

Para facilitar a sua identificação, Zook (2007) divide as capacidades em quatro tipos:

- 1) Capacidades que são essenciais porque são altamente diferenciadas e são essenciais na criação de valor para o cliente;
- 2) Capacidades não são diferenciadas (são semelhantes para todos os participantes na determinada indústria), mas são essenciais para criar valor;
- 3) Capacidades que não geram muito valor econômico e não são muito diferenciadas (commodities puras, que freqüentemente são candidatas a serem terceirizadas);
- 4) Capacidades que criam um valor limitado, mas que você precisa fazer de uma forma única.

Zook (2007) comenta que em sua experiência poucos times gerenciais têm clareza e alinhamento quando perguntados sobre as principais capacidades que criam valor e diferenciação competitiva para a empresa. Desta forma, o autor propõe algumas ferramentas de análise para auxiliar no processo de identificação das capacidades essenciais e, entre elas, está a análise da cadeia de valor.

2.3.4 Cadeia de Valor

O conceito de cadeia de valor é introduzido por Porter (1992) considerando que a vantagem competitiva de uma empresa não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo, e sim através da compreensão das atividades distintas que a empresa executa. Desta forma, para competir em uma determinada indústria torna-se necessário identificar a cadeia de valor e cada uma das atividades que irão contribuir para a posição dos custos relativos de empresa, além de criar uma base para a diferenciação.

Porter (1992) acrescenta ainda que a cadeia de valor se encaixa em uma corrente maior de atividades chamada sistema de valor, que engloba as cadeias de valor de fornecedores, as cadeias de valor dos canais e a cadeia de valor do comprador. Assim, além da compreensão da cadeia de valor da própria empresa, a compreensão de como esta se enquadra no sistema de valor é igualmente importante na obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva.

A cadeia de valor de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, do modo de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades. Desta forma, as cadeias de valor de concorrentes freqüentemente diferem e estas diferenças são uma fonte básica de vantagem competitiva. Em termos competitivos valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece, sendo que este valor deve ser percebido pelos clientes (PORTER, 1992).

Em geral as atividades de qualquer empresa podem ser divididas em atividades primárias e atividades de apoio, que desempenham algum papel na vantagem competitiva. A definição de atividades de valor relevantes exige que as atividades com economias e tecnologias distintas sejam isoladas, por exemplo, funções gerais como fabricação ou marketing devem ser subdivididas em atividades. Para definir o grau de desagregação das atividades deve-se dividir as atividades que: tenham economias diferentes, tenham um alto impacto em potencial de diferenciação e representem uma proporção significativa ou crescente do custo (PORTER, 1992).

Outra fonte de geração de vantagem competitiva, apresentada por Porter (1992), é a análise e administração dos elos entre as atividades da empresa. Estes elos são mais sutis e difíceis de identificar e sua coordenação ou otimização pode envolver *tradeoffs* como por exemplo, gerar custos mais elevados em uma atividade para gerar custos menores em outra. E ainda, justamente pela dificuldade, a capacidade de reconhecer e administrar elos freqüentemente produz uma fonte sustentável de vantagem competitiva.

Além dos elos entre as atividades da empresa, Porter (1992), identifica os elos verticais que também são geradores de vantagem competitiva. Elos verticais são elos entre a cadeia de uma empresa e as cadeias de valor dos fornecedores e dos canais: a forma como as atividades de um são executadas afeta as atividades do outro participante da cadeia. Os canais

possuem cadeias de valor pelas quais o produto de uma empresa passa e a margem de lucro sobre o preço de venda de uma empresa, denominada “valor do canal”, quase sempre representa uma grande proporção do preço de venda para o usuário final. Assim, a diferenciação e a criação de valor podem ser geradas pela forma com que a empresa se relaciona com cada uma das demais cadeias de valor formadoras do sistema de valor.

Conforme Day e Reibstein (1997), a atratividade de uma determinada arena competitiva depende de como o valor econômico criado para os clientes é dividido através da cadeia de valor, composta pelas atividades desde a obtenção e transformação de *inputs* até a venda, oferta de serviços e distribuição de *outputs* aos clientes finais. Cada atividade desta cadeia adiciona valor ao produto ou serviço, que não representa necessariamente o valor que o cliente estará disposto a pagar pelo mesmo, já que este é afetado por outras forças como o poder de barganha, por exemplo.

Em linha com o conceito de sistema de valor descrito por Porter (1992) está o conceito de rede de valor. Christensen e Rosenbloom (1993) identificam rede de valor como sendo o contexto no qual uma empresa identifica e responde às necessidades do cliente, adquire insumos e reage aos competidores e também argumentam que a estratégia competitiva da empresa e, particularmente, suas escolhas do passado quanto aos mercados a atender determinam suas percepções de valor econômico em uma nova tecnologia, que por sua vez molda os retornos esperados através da inovação.

2.4 ANÁLISE DA ESTRUTURA COMPETITIVA

Para a análise da estrutura competitiva serão analisados os conceitos de análise estrutural, arenas competitivas, grupos estratégicos, posicionamento e vantagem competitiva.

2.4.1 Análise estrutural da indústria

Segundo Porter (2008), a competição por lucratividade ultrapassa as indústrias rivais estabelecidas e inclui outras quatro forças: Clientes, Fornecedores, Potenciais novos entrantes e produtos substitutos. Estas cinco forças definem a estrutura da indústria e moldam a natureza da interação competitiva dentro da indústria. Esta estrutura determina o potencial de lucros da indústria em longo prazo porque determina como o valor econômico criado pela indústria é dividido: quanto é retido pelas empresas na indústria versus quanto é tomado pelo poder de barganha de clientes e fornecedores, limitado por produtos substitutos ou contido por potenciais novos entrantes.

Enquanto uma variedade de fatores pode afetar a lucratividade da indústria no curto prazo, incluindo o clima e ciclo do negócio, a estrutura da indústria define a lucratividade da indústria no médio e longo prazo. Estrategicamente pode-se construir defesas contra as forças competitivas ou encontrar posição na indústria onde as forças são mais fracas, revelando oportunidades de posicionamento na indústria existente, e ainda analisar a entrada ou saída de determinada indústria (PORTER, 2008).

Porter (2008) descreve ainda as seguintes implicações da análise das cinco forças para a estratégia: definir o posicionamento da empresa, explorar mudanças na indústria, modelar a estrutura da indústria, definir a ou as indústrias relevantes onde a empresa compete.

Não serão detalhadas aqui cada uma das cinco forças descritas por Porter (2008), que são extensivamente exploradas na literatura sobre o assunto. As mesmas serão detalhadas nos resultados da pesquisa.

2.4.2 Arenas Competitivas e Grupos Estratégicos

Conforme Day e Reibstein (1997), uma das questões fundamentais da estratégia competitiva é: “Onde você tem vantagem sobre os rivais?”, considerando-se que em ambientes dinâmicos as fontes de vantagem se alteram rapidamente. Para responder esta pergunta, é necessário determinar o conjunto significativo de concorrentes para comparação, que podem ser aqueles que estão no mercado de produtos semelhantes, aqueles que têm capacidades similares, ou os potenciais substitutos.

Neste sentido, torna-se necessário definir a arena competitiva, cujas fronteiras se tornam pouco claras e difíceis de identificar quando mais dinâmica for a competição. Existe uma contínua transformação nas arenas, que permite competidores inesperados surgirem como resultado de alterações tecnológicas, globalização, desregulamentação ou simplesmente pela demanda de clientes e canais. Uma arena competitiva pode ser tão ampla quanto uma indústria ou tão estreita quanto o mercado de um produto, e é determinada por escolhas ao longo de quatro dimensões: a variedade de produtos ou de categorias de serviço (produto único *versus* vasta categoria), as categorias ou segmentos de clientes (individual *versus* múltiplos segmentos), o escopo geográfico (única região ou país *versus* global) e o número de atividades da cadeia de valor (muitos *versus* poucos) (DAY; REIBESTEIN, 1997).

Para decisões táticas, a arena poderá ser definida de forma mais estreita considerando, por exemplo, os clientes atualmente atendidos e produtos concorrentes sendo aqueles que se parecem, possuem a mesma funcionalidade ou são vendidos pelos mesmos canais. Já para decisões estratégicas, recomenda-se uma definição mais ampla de arena incluindo: oportunidades de mercado atualmente não atendidas; mudanças na tecnologia, nos níveis de preços ou nas condições de fornecimento que ampliem o leque de percepção substitutos; e potenciais novos entrantes provenientes de mercados adjacentes. Uma das principais maneiras de identificar a arena é examinar padrões de substituição, que podem ser analisados pela perspectiva da demanda ou do fornecimento. A substituição, analisada pela perspectiva da demanda, inclui todas as formas que o cliente pode satisfazer a mesma necessidade e a substituição analisada pela perspectiva do fornecimento inclui todos os competidores que podem atender aqueles clientes (DAY; REIBESTEIN, 1997).

Day e Reibstein (1997) afirmam que, após definidas as fronteiras de clientes e competidores, assim como as capacidades da empresa e dos competidores, chegamos a uma pequena e coerente quantidade de grupos estratégicos dentro dos quais empresas se parecem em escopo de atividade e cobertura de mercado, seguem estratégias semelhantes e competem entre si de forma mais intensa do que com empresas de outros grupos. A definição destes grupos indica os competidores que devem ser acompanhados com mais atenção.

Porter (2004) descreve ainda que, justamente por terem estratégias semelhantes, os grupos estratégicos tendem a ter parcelas de mercados semelhantes, além de serem afetadas e responderem de modo semelhantes a acontecimentos externos e a movimentos competitivos. O autor define que o grupo estratégico é um dispositivo analítico projetado para ajudar na análise estrutural.

2.4.3 Posicionamento e Vantagem competitiva

Os participantes de uma mesma arena procuram construir e sustentar vantagens competitivas sobre seus rivais. Conforme Day e Reibstein (1997), em ambientes dinâmicos o processo de criação e erosão de vantagens é acelerado, e o desafio se torna construir uma organização que continuamente busque novas formas de vantagem. Para isso é importante entender quais as fontes de vantagens e como elas se sustentam ou se corroem.

Day e Reibstein (1997) propõem a análise da posição competitiva superior em duas perspectivas: a primeira e mais conhecida é a da escolha entre a posição de “baixo custo” ou a posição de “diferenciação”, que envolvem caminhos diferentes para a empresa; a segunda perspectiva apresenta uma estrutura de “disciplinas de valor” onde cada disciplina é mais adequada para atender as necessidades de um determinado segmento, sendo elas:

- Excelência operacional – é a oferta de qualidade consistente ao melhor preço, através de processos que minimizam custo e facilitam o acesso ao produto. Os líderes nesta estratégia investem fortemente em sistemas integrados que levam a baixo custo de transação;

- Resposta do cliente – é a ênfase na customização e adaptação de produtos e serviços para atender exigências cada vez mais precisas. Existe uma forte orientação para atender as distintas necessidades de clientes individuais ou micro segmentos para nutrir relacionamentos de longo prazo com os clientes;
- Desempenho superior – baseada em rápida e contínua inovação, produtos “de ponta” com tecnologia considerada “estado da arte”.

D’Aveni (2007) identifica a necessidade de executivos por ferramentas que ajudem a analisar sua própria posição competitiva e a dos demais participantes em mercados altamente competitivos, e propõe que uma maneira de fazer isso é identificar a relação entre preço e principais benefícios de um produto ao longo do tempo. Descreve ainda que a maioria dos clientes não é capaz de identificar os atributos que determinam o preço que estão dispostos a pagar por produtos e serviço, cita uma pesquisa que indica que 50% das equipes de vendas não sabem quais atributos justificam os preços dos produtos e serviços que vendem, e conclui: “Se clientes não sabem pelo que estão pagando e gerentes não sabem pelo que estão cobrando, é quase impossível para as empresas identificarem suas posições competitivas”.

A forma proposta por D’Aveni (2007) para identificar graficamente o posicionamento competitivo em termos de preço-benefício envolve três passos:

- 1) A definição do mercado: identificar os limites do mercado a ser analisado, bem como as necessidades do cliente a serem atendidas (sem desconsiderar novos entrantes, novas tecnologias e formas não usuais de atender a mesma necessidade), os limites geográficos do mercado a ser analisado, e o segmento alvo. Podem-se criar diferentes mapas ao mudar esses parâmetros de análise;
- 2) A escolha de preço e definição dos benefícios primários: Identificar o escopo para a análise de preços depende dos parâmetros utilizados pelos clientes na sua decisão de compra. Determinar os benefícios valorizados pelos clientes através da coleta de dados imparciais e, via análise de regressão, determinar a relação entre preço e benefício, e qual benefício explica a maior variação em preço;

- 3) Localizar as posições e desenhar a linha de preços esperada: Posicionar cada produto ou marca do mercado de acordo com seu preço e nível de benefícios irá mostrar a posição competitiva relativa em uma escala comum. O desenho da linha de preços esperada irá mostrar quanto os clientes esperam pagar em média por diferentes níveis de benefícios.

D'Aveni (2007) salienta a importância de definir o valor dos benefícios secundários intangíveis, considerando que muitas empresas investem elevados recursos para oferecer benefícios adicionais sem saber se os clientes realmente desejam pagar por eles. A possibilidade de antecipar mudanças no valor atribuído aos benefícios em mercados onde os clientes costumam se manter demandando diferentes benefícios, pode ser usada para definir a implementação da próxima forma de diferenciação. O mapa de posicionamento pode ser usado ainda para definir caminhos de menor resistência e até mesmo para antecipar a estratégia de rivais.

2.5 ANÁLISE DA ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA ALVO

Os conceitos que contribuíram para a análise da atratividade da indústria alvo para o modelo de negócio e o mercado que é base do estudo foram: o comportamento de compra organizacional e a estrutura do canal de distribuição.

2.5.1 Atratividade da indústria

Porter (1987) descreve em seu estudo feito nos registros de diversificação de 33 grandes empresas dos Estados Unidos entre 1950 e 1986, que a estratégia corporativa, na maioria dos casos, se dissipou ao invés de criar valor para o acionista e menos da metade dos novos negócios foram mantidos, e aponta três condições básicas para uma estratégia de diversificação criar “valor para o acionista” em uma corporação:

- 1) O teste de atratividade – A indústria escolhida para diversificação deve ser estruturalmente atrativa, ou ser capaz de se tornar atrativa. A atratividade da indústria é determinada pela sua estrutura que é formada pelas cinco forças (barreiras de entrada, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, produtos substitutos, e rivalidade entre os competidores). A diversificação não poderá criar valor para o acionista a menos que a nova indústria tenha uma estrutura favorável que suporte retornos que excedam o custo de capital;
- 2) O teste do custo de entrada – O custo de entrada não pode capitalizar todos os lucros futuros. Por outro lado, uma indústria é mais atrativa quando possui maiores barreiras de entrada, e, portanto, maiores custos de entrada;
- 3) Teste da vantagem competitiva “*the better-off test*” – Ou a nova unidade deve ganhar vantagem competitiva do seu vínculo com a corporação, ou vice-versa. Esta vantagem pode ocorrer em um único momento, como no momento de entrada na nova indústria (ex.: um time de gestão de primeira linha), ou ser um processo contínuo (ex.: pela otimização de recursos na operação).

2.5.2 Comportamento de Compra Organizacional

Ao diferenciar mercados organizacionais de mercados de consumo, Webster (1991) descreve que o processo de decisão de compra organizacional normalmente toma mais tempo e é mais estruturado, mas não é necessariamente menos “emocional” ou mais “racional” que o processo de decisão de compra do consumidor. O processo de decisão de compra será mais complexo dependendo da importância e do escopo da compra em questão. Com o aumento da complexidade, aumenta o tempo e o número de pessoas envolvidas na decisão de compra.

Conforme Webster e Wind (1996), a compra organizacional se diferencia da compra do consumidor por fazer parte de um contexto formal influenciado por fatores como de orçamento, custo e lucro. O processo de decisão de compras organizacionais, tanto industriais como institucionais, envolve muitas pessoas e interações complexas.

Algumas visões tradicionais descritas por Webster e Wind (1996) dão ênfase em diferentes aspectos do processo de compra, como segue:

- O objetivo da compra sendo o menor preço ou o menor “custo em uso” (modelo de gerenciamento de materiais);
- O foco na tarefa de compra enfatizando fatores estritamente econômicos, como acordos de reciprocidade e lealdade;
- A ênfase em variáveis emocionais, objetivos pessoais e políticas internas, consideradas variáveis não diretamente relacionadas com a “tarefa de compra”.

Webster e Wind (1996) interpretam que nenhuma das visões tradicionais é completa e propõem um modelo onde o processo de decisão de compras organizacionais é realizado por indivíduos em interação com outras pessoas e dentro de um contexto de uma organização formal. As quatro classes de variáveis que determinam o comportamento de compra organizacional são: individual, social, organizacional e ambiental. Dentro de cada classe, existem duas categorias de variáveis: aquelas relacionadas com o problema de compra,

chamadas variáveis da tarefa, e aquelas que vão além do problema de compra, chamadas variáveis não da tarefa.

Segundo Bonoma (2006), mesmo as estratégias de vendas mais bem planejadas e bem executadas seguidamente falham porque a gerência tem um conhecimento incompleto da psicologia de compra (o lado humano de vendas), e este conhecimento e atenção ao fator humano traria um percentual maior de vendas completas e menor de surpresas desagradáveis no processo de venda. “Empresas não compram, pessoas compram”, o que torna importante descobrir quem são os compradores importantes e o que eles querem, e muitas vezes não é simples identificar todos os envolvidos na compra e como eles interagem. Para entender a dinâmica de indivíduos e grupos que participam da decisão de compra, a empresa deve responder quatro perguntas chave: quem faz parte do “Centro de Compras”, quem são os compradores que detém o poder na compra, o que eles querem e como eles nos percebem.

O Centro de Compras é composto por todos os membros da organização que estão envolvidos no processo de compra, no qual existem os seguintes papéis definidos: o usuário, o influenciador, o decisor, o comprador e o “porteiro” (que controla o fluxo de informações no centro de compras) (WEBSTER; WIND, 1996).

Bonoma (2006) acrescenta que, para responder a pergunta “quem são os compradores que detêm o poder de compra”, deve-se considerar que o poder não está diretamente relacionado com a hierarquia da organização. Aqueles com pequeno poder formal podem influenciar drasticamente uma compra. O poder pode estar baseado em diferentes fontes, como as seguintes bases de poder: recompensa, coerção, atração, especialização e status.

Sheth (1996) considera que os conceitos atuais de comportamento de compra organizacional se tornarão obsoletos à medida que as práticas estão mudando de centradas em transação para centradas em relacionamento e de fonte doméstica para fontes globais, e identifica as seguintes tendências nas práticas de compra:

- Fornecedor como cliente: Na medida em que a função de fornecimento se torna mais um diferenciador estratégico e uma competência fundamental, isto irá encorajar a se tratar os fornecedores menos como vendedores e mais como parceiros. Portanto, as relações de compra terão que ser desenvolvidas com maior comprometimento e confiança entre cliente e fornecedor;

- Equipes de fornecimento multifuncionais: Compras baseadas em relacionamentos e fontes globais irão requerer equipes multifuncionais dedicadas e focadas nos seus clientes chave. Estas equipes multifuncionais tendem a substituir os centros de compras;
- Parcerias: Assim como o marketing de relacionamento está lutando com a questão do retorno de investimento nos relacionamentos com seus clientes, existirão preocupações similares acerca de estabelecer parcerias com os seus fornecedores;
- Curva de experiência de fornecimento: Empresas irão focar em criar competências fundamentais no gerenciamento de fornecimento e desenvolver curvas de experiência mais aguçadas. Desta forma será preciso aprender como aplicar os conceitos e métodos das curvas de experiência similar ao aplicado na manufatura;
- Organizações centralizadoras: Com a redução do número de fornecedores e aumento da terceirização de atividades internas, haverá uma necessidade de desenvolver estruturas nas quais um ou mais fornecedores em cada categoria de produto ou serviço são os porta vozes em relação a uma estrutura de compradores central;
- Criando laços com os fornecedores: Criar, gerenciar e melhorar relacionamentos com seus fornecedores globais exigirá que as organizações aprendam a investir em processos de criação de laços com os fornecedores, e filosofias similares as quais estão sendo praticadas com seus próprios clientes;
- Fontes globais de suprimento: Enquanto em muitas empresas globais, especialmente no setor automotivo e de alta tecnologia, fontes globais são uma realidade, em outras indústrias ainda estão em um estágio inicial;
- Valores multiculturais: Práticas de compra e venda e sistemas de valores variam significativamente de um país para outro. O que em algumas culturas é um comportamento normal de compra em outra pode ser considerado ilegal ou antiético. Abre-se aí uma vasta área de pesquisa;

- Regras nacionais: Similar aos valores multiculturais, as regras nacionais que regulam o comportamento das empresas também variam. Especificamente regras diferenciadas para empresas domésticas e estrangeiras;
- Compra de serviços: Sabemos muito sobre compra de produtos, porém o conhecimento acadêmico de compra de serviços parece ser limitado. Com o aumento da terceirização e fornecedores comprometidos em prover serviços de valor agregado para seus clientes, espera-se uma maior necessidade de entender e pesquisar a compra de serviços.

2.5.3 Estrutura do canal de distribuição

A estrutura de canais de marketing foi analisada considerando o atendimento ao mercado corporativo, desta maneira teve seu foco voltado para este mercado, não detalhando assim as especificidades dos canais de atendimento ao varejo.

Coughlan, Simonini e Ikeda (2002) definem um canal de marketing sendo “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo” e salientam que a interdependência e o valor da especialização em canais são fatores fundamentais. Identificam os principais membros de um canal de marketing sendo: fabricantes, intermediários (atacadistas, varejistas e especialistas) e usuários finais (clientes de empresas ou usuários finais). O termo intermediário refere-se a qualquer membro do canal que não seja o fabricante ou o usuário final. Os três principais tipos de intermediários são diferenciados da seguinte forma:

- Intermediários Atacadistas – Pode ser um atacadista comerciante, que assume a titularidade e a posse física do estoque, armazena estoque (freqüentemente de vários fabricantes), promove os produtos em sua linha e negocia financiamento, pedido e pagamento com seus clientes. Outras formas de atacadista são os representantes, agentes e corretores de fabricantes, que em geral não assumem a titularidade ou posse física dos bens que vendem. Os principais fluxos nos quais

tomam parte são promoção e negociação, já que seu foco principal é a venda dos produtos;

- Intermediários Varejistas – Tomam muitas formas, incluindo lojas de departamentos, hipermercados, lojas de conveniência, franquias, clubes de compras, varejistas on-line. Vendem diretamente aos consumidores individuais que são consumidores finais;
- Intermediários Especializados – Desempenham um fluxo específico no canal. São empresas seguradoras, empresas financeiras (empresas que participam do fluxo de financiamento), empresas de propaganda (fluxo de promoção), empresas de logística (fluxo de posse física), empresas de tecnologia da informação ou empresas de pesquisa de marketing.

Outro formato alternativo de canal é o Revendedor de Valor Agregado (VAR – Value-Added Reseller), que são empresas que representam vários setores de serviços e têm acordos com os fabricantes de produtos que são usados em seus projetos, e citam o exemplo das empresas de *software* de computador, que comercializam também o hardware para a entrega de um produto pronto para consumo (COUGHLAN; SIMONINI; IKEDA, 2002).

Coughlan, Simonini e Ikeda (2002) tratam ainda do conceito de “poder” no canal. Definem poder como “a capacidade que um membro de canal (a) tem de conseguir que outro membro de canal (b) faça alguma coisa que de outro modo ele não faria. Simplificando, poder é o potencial para influenciar” E exemplificam com o caso da Hewlett-Packard, quando usou seu poder para forçar um processo de produção e montagem fora da fábrica e no canal. Neste caso, o resultado foi positivo pois gerou redução de estoque de produtos acabados e menos produtos fora de estoque no canal, já que os produtos eram recebidos com as configurações mais básicas e a montagem no canal que gerava as variações do produto final. Este exemplo de uso positivo do poder mostra que o poder também é uma propriedade do relacionamento e deve haver equilíbrio, considerando o relacionamento como um todo e não a cada relação.

A dificuldade de se atingir o equilíbrio existe porque nem sempre o que é melhor para o sistema como um todo, é o melhor para cada um de seus membros. Conforme os autores, é comum haver desequilíbrio nos relacionamentos no canal e mesmo assim o sistema funcionar bem. Afirmam, ainda, que um certo grau de conflito no canal é até desejável, desde que se mantenha um relacionamento funcional e colaborativo entre os membros, o conflito poderá contribuir com o objetivo de maximizar o desempenho. Com isso a identificação e gerenciamento de conflitos de canal torna-se um tema importante.

Um exemplo de adaptação funcional citado pelos autores é em relação às mudanças que vêm ocorrendo ao longo do tempo no mercado de computadores pessoais, com a venda direta ganhando cada vez mais espaço. A liderança da Compac, por exemplo, que era apoiada no excelente relacionamento com terceiros, foi fortemente impactada e a Compac se viu forçada a reduzir seu número de revendedores e depósitos, mesmo assim manteve suas vendas diretas em 15% para evitar conflito com os revendedores remanescentes. Neste mercado, o conflito está sendo considerado uma força positiva, a venda direta fez todos os integrantes do canal reavaliarem seu papel. Uma das mudanças geradas neste movimento foi a transferência de parte da montagem para o distribuidor (COUGHLAN; SIMONINI; IKEDA, 2002).

Outro importante conceito tratado por Coughlan, Simonini e Ikeda (2002) é o das alianças estratégicas entre os canais, que ocorre quando há interesse compartilhado pelas partes, formando conexões duradouras e substanciais que ligam as organizações, passando por vários aspectos das empresas e alterando o comportamento das partes de modo a se encaixar nos objetivos da aliança. Os interesses que levam à formação de uma aliança podem ser de natureza diversa: melhorar a distribuição em novos mercados, de novos produtos, dividir riscos, coordenar esforços de marketing, intercâmbio de informações de mercado, cortar custos com coordenação logística que leva ao aumento da rotatividade de estoque, diferenciação em relação à concorrência ou oferta de serviços com valor agregado.

Basicamente os membros de canal buscam alianças pelos mesmos motivos, vantagem competitiva duradoura, levando a lucro. Sendo assim, a maior probabilidade de criação de alianças é quando as partes possuem aptidões complementares que possam ser exploradas para criar vantagem competitiva. A satisfação econômica desempenha um papel fundamental na criação e manutenção de alianças, os membros do canal se comprometem com base na expectativa racional de recompensas financeiras. Porém a satisfação não econômica também

conta, pois os membros também se comprometem quando há ausência de conflito não funcional, quando a solução de problemas ocorre de modo conciliatório e não coercivo. As partes confiantes têm mais facilidade para chegar a acordos, para ultrapassar conflitos, para trabalhar juntas. A confiança ajuda as partes a suportar resultados desfavoráveis e a revertê-los (COUGHLAN; SIMONINI; IKEDA, 2002).

Por outro lado, muitas chamadas alianças estratégicas são apenas acordos táticos de conveniência, ou são simplesmente relacionamentos comerciais normais. Às vezes uma aliança é na verdade um relacionamento de poder desequilibrado no qual a organização mais poderosa exerce poder sobre as mais fracas. Muitas organizações anunciam compromisso com todos os seus parceiros comerciais, estimulando interações agradáveis entre as pessoas nas organizações, mas raramente é a descrição exata de como as organizações realmente lidam umas com as outras. (COUGHLAN; SIMONINI; IKEDA, 2002).

3 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado foi a pesquisa exploratória qualitativa com a aplicação de entrevistas individuais semi estruturadas, complementadas pelo processo de *desk research*. Neste item, foram analisadas algumas implicações do método exploratório qualitativo, bem como descritas as escolhas efetuadas na forma de aplicação do método.

Conforme Aaker, Kumar e Day (2007) os métodos da pesquisa exploratória são muito flexíveis, não estruturados e qualitativos. Desta forma, o pesquisador começa seu estudo sem concepções sobre aquilo que será encontrado. Os autores descrevem que a pesquisa qualitativa busca conhecer melhor aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente, como sentimentos, pensamentos, intenções e comportamentos passados e salientam que os métodos não estruturados, diferentemente de entrevistas padronizadas baseadas em questionários, resultam em dados com maior profundidade e riqueza de contexto.

Aaker, Kumar e Day (2007) apontam ainda, que os métodos qualitativos apresentam limitações justamente pela sua flexibilidade, que pode gerar o direcionamento das respostas bem como interpretações tendenciosas. Neste sentido, Bauer e Gaskell (2002), apontam os diferentes graus de imparcialidade como sendo a problemática da pesquisa social.

Minayo (2003) aborda as interrogações que existem em torno das ciências sociais a respeito da possibilidade de objetivação de uma realidade na qual o pesquisador, enquanto ser humano, é também agente. Aborda também questões quanto à importância da subjetividade nos fenômenos e processos sociais, bem como a especificidade e diferenciação que marcam tais processos. A autora descreve que a relação entre o pesquisador e seu campo de estudo está implicada em todo o processo de conhecimento, desde a concepção até os resultados do trabalho, e salienta que se trata de uma condição de pesquisa que deve ser incorporada como critério de realidade e busca de objetivação.

Na presente pesquisa, a pesquisadora teve relação com o campo de estudo, por estar inserida na instituição tomada como base para o estudo, porém não possuía conhecimento prévio do mercado analisado. Se por um lado houve um interesse no resultado prático da pesquisa, por outro, não houve concepções sobre o mercado estudado. Desta forma, o apoio no método foi fundamental para evitar interpretações tendenciosas.

Aaker, Kumar e Day (2007) apontam que a pesquisa exploratória é uma etapa essencial no desenvolvimento de um estudo bem-sucedido, pois garante que os principais elementos do problema ou hipóteses conflitantes não deixaram de ser analisados. Sendo assim, este método deve ser usado estritamente para obtenção de *insights* e para sugerir hipóteses para pesquisas posteriores.

Este método foi considerado o mais apropriado para os fins da presente pesquisa, pois, em primeiro lugar, trata-se de um estudo inicial, já que a empresa base do estudo ainda não atua neste mercado com o modelo proposto e, além disso, o estudo se propõe a verificar o mercado de uma forma bastante ampla, através das experiências passadas dos entrevistados, sua percepção a respeito do mercado atual e tendências para o futuro, buscando reconhecer comportamentos e aspectos culturais pertinentes ao objetivo do estudo.

3.1 DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA DA PESQUISA

Para selecionar as empresas e profissionais a serem entrevistados, foram definidos alguns critérios de categorização, buscando abranger os agentes com uma vinculação mais significativa ao problema a ser investigado.

Bauer e Gaskell (2002) apontam, como principal interesse dos pesquisadores qualitativos, a tipificação da variedade de representações das pessoas no seu mundo vivencial e, em segundo lugar, a maneira como as pessoas se relacionam com os objetos, sua relação sujeito-objeto dentro do ambiente social que ocupam. Para estes autores, a pesquisa qualitativa tende a maximizar a variedade do fenômeno desconhecido, diferente da pesquisa de levantamento por amostragem, na qual as diferenças de opiniões e atitudes são esquematizadas *a priori* nas perguntas e comparadas com estratos conhecidos de pessoas.

Para a presente pesquisa foram usados dois critérios principais de seleção de entrevistados:

- Mercado comprador de TI das seguintes categorias de produtos: (Servidores, *Desktops* e *Notebooks*, *Storage*, Equipamentos de rede e *Software*);
- Mercado corporativo – Inicialmente escolhido pela característica de compras de maior volume e maior valor, desta forma com maior propabilidade de demanda para linhas de financiamento. Durante o desenvolvimento da análise teórica, definiu-se outras características que corroboraram com esta escolha e serão mais detalhadas no capítulo “Resultados”.

O mercado de varejo (compras de equipamentos para uso pessoal) foi excluído do presente estudo por ser um mercado de compras muito mais pulverizado, ou seja, um grande número de transações de uma grande variedade de compradores e valores relativamente baixos. Com isso a necessidade de estrutura para processamento de operações neste mercado é maior. Portanto, a expectativa inicial é de que o mercado corporativo seja o mais adequado para a entrada com o modelo proposto.

Além destes dois critérios de seleção, buscou-se também a representatividade pelo tipo e porte das empresas entrevistadas. Iniciou-se por entrevistas com grandes multinacionais, já que o volume de compras era um dos critérios considerados relevantes para o objetivo da pesquisa. Em seguida, passou-se para empresas de capital nacional de grande porte, depois para empresas nacionais de médio porte e, finalmente, para pequenas e médias empresas de serviços de tecnologia.

As representações de cada estrato foram se construindo, durante a pesquisa, através de indicação de entrevistados e de descobertas da própria entrevista. Dentro de cada empresa selecionada para entrevista, foram entrevistados o representante de uma ou de mais de uma das seguintes áreas: tecnologia, compras e finanças.

Na fase de *desk research*, foi realizada a pesquisa em publicações da área, releases à imprensa por parte das mais reconhecidas instituições de pesquisa da área, bem como análise de pesquisas e documentos publicados por estas instituições.

3.2 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Para Minayo (2003), a coleta de dados ou “trabalho de campo” tem o objetivo de explorar a construção teórica elaborada anteriormente. No presente estudo, esta etapa combinou entrevistas e *desk research* realizadas no âmbito interno, da empresa, e no âmbito externo, do mercado alvo analisado. As entrevistas externas foram divididas em entrevistas com *experts* no mercado de TI e entrevistas semi estruturadas, com compradores organizacionais de TI.

Na etapa de entrevistas com *experts* da área de TI, foram entrevistados profissionais com formação e forte atuação na área, porém, que não necessariamente representavam empresas compradoras de TI. Foram conduzidas entrevistas individuais, de forma a buscar uma compreensão mais global do mercado com base nos *insights* adquiridos durante a revisão da literatura. Esta etapa teve também o objetivo de obter novos *insights* sobre o mercado que pudessem complementar o roteiro de entrevistas e validar os critérios para a seleção de entrevistados da segunda etapa.

Na etapa de entrevistas com compradores organizacionais foram conduzidas entrevistas individuais semi-estruturadas, conforme roteiro (Anexo A), que buscaram identificar características da demanda destas empresas, seu processo de compra, agentes influenciadores nas decisões de compra e formas de financiamento, bem como tendências de mercado e suas necessidades atendidas atualmente, ou não, com base na fundamentação teórica e também na fase anterior de entrevistas com *experts*.

Cronologicamente as duas etapas de entrevistas externas não foram exatamente separadas. Iniciou-se com as primeiras entrevistas com *experts*, porém, durante o período de entrevistas com compradores de TI, surgiu a indicação de novos nomes de *experts* que foram entrevistados durante o período da segunda etapa de entrevistas. Os dois processos foram se complementando ao longo do período.

As entrevistas tiveram a duração média de uma hora, foram todas individuais e presenciais, sendo o local da entrevista a própria empresa onde o entrevistado atua. Com a autorização prévia dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra para análise. No início da entrevista foi apresentado ao entrevistado a proposta do estudo, o que estava sendo investigado e as implicações acadêmicas e profissionais da investigação. Foi esclarecido ao entrevistado que apesar da pesquisadora estar profissionalmente envolvida com a questão de pesquisa, a entrevista teria um caráter mais acadêmico do que profissional devido ao fato da empresa não estar atuando neste mercado no momento.

Além das entrevistas externas, foram realizadas entrevistas internas com gestores do BDLL. Estas entrevistas foram realizadas desde a definição do tema da pesquisa até a revisão final dos resultados. Foram consultados gestores das seguintes áreas da empresa: TI, novos negócios, produtos e operações (Anexo C).

3.3 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados coletados nas entrevistas foi utilizado o método de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2004), é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, visando obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos e interpretações a propósito dos objetivos previstos ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas.

Logo após as entrevistas, as gravações foram transcritas na íntegra. Neste momento foi feita uma pré-análise e a definição de índices pela identificação dos temas tratados. Alguns temas tratados na entrevista haviam sido pré-estabelecidos e constavam no roteiro, outros temas surgiram no decorrer das entrevistas, cuja recorrência seria verificada na seqüência de entrevistas.

A próxima etapa foi codificar e recortar os textos das entrevistas pelos temas referentes ao processo de compras, à demanda, às tendências e comportamentos identificados e às referências a aspectos culturais.

Por fim, os elementos foram categorizados e reagrupados buscando identificar tipos de empresas com elementos comuns. Os dados foram descritos no item “Resultados”, utilizando subtítulos por tema e descrevendo os tipos de agrupamentos encontrados. Os entrevistados foram caracterizados pela letra C (para mercado comprador de TI) e E (para *expert* de mercado) e numerados seqüencialmente. Não foi feita uma vinculação direta da numeração à lista apresentada no anexo C, a fim de não expor as informações fornecidas por cada empresa especificamente.

3.4 ESTRUTURA DE ANÁLISE

A figura elaborada e apresentada aqui, tem o objetivo de demonstrar graficamente o desenvolvimento do estudo, onde a fundamentação teórica e as entrevistas formaram um processo de retroalimentação, no qual o âmbito interno e o externo da pesquisa andaram paralelamente para atingir o objetivo traçado.

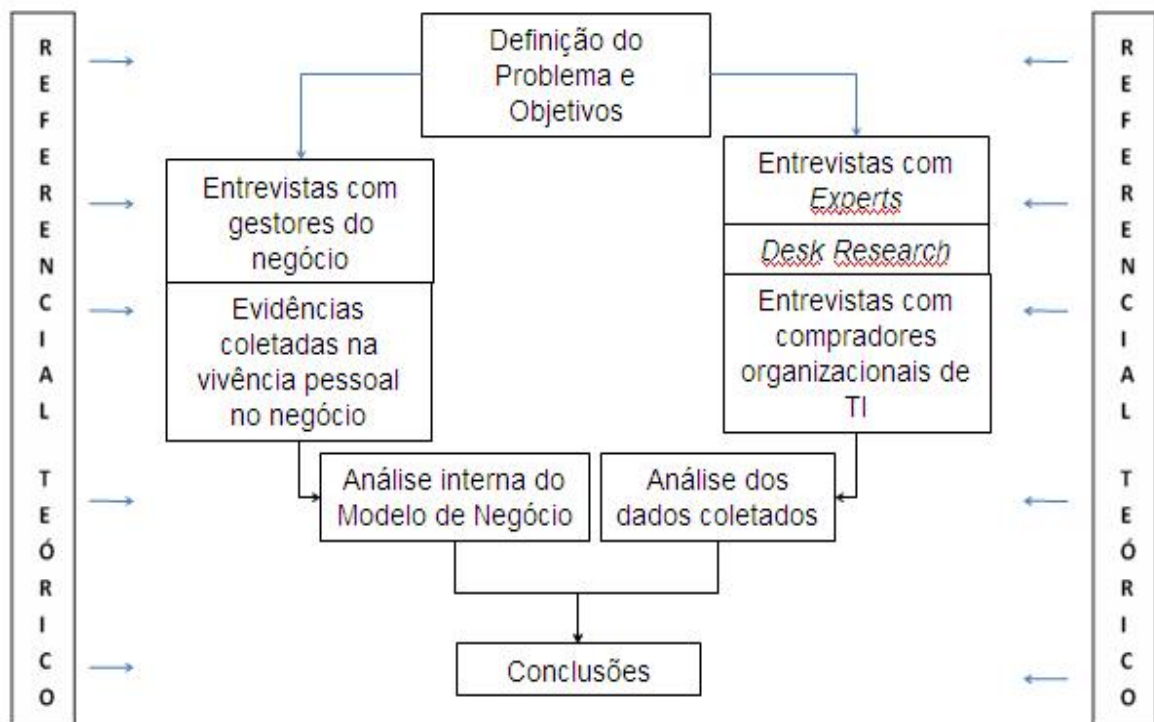


Figura 5 - Estrutura de análise

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa foram baseados na análise das entrevistas internas, externas e em *desk research*, foram apresentados em uma seqüência que acompanha a estrutura elaborada no referencial teórico, iniciando pela análise do modelo de negócio, em seguida a análise da estrutura competitiva e por fim a análise da indústria de TI. Na análise da indústria de TI foram criadas categorias de análise conforme os temas abordados nas entrevistas.

4.1 FATORES CHAVE DO MODELO DE NEGÓCIO

A análise do modelo de negócio, além do referencial teórico e das entrevistas, foi baseada em evidências buscadas no site corporativo do DLL, bem como evidências práticas da atuação do banco no mercado atendido atualmente, que são de conhecimento tanto do público interno, quanto de seus parceiros.

A força do modelo de negócio *vendor finance* está muito presente na empresa, implícita ou explicitamente, tanto na comunicação interna quanto na comunicação externa. Na comunicação externa informal, ao tratar com clientes, parceiros e outras instituições os funcionários se identificam com frases como “somos o banco da fábrica”. Mesmo que não conheçam, em alguns casos, o conceito do modelo de negócio, eles entendem e assumem a sua essência. Na comunicação externa formal, o modelo nem sempre é identificado como *vendor finance*, já que o conceito não é de conhecimento do público geral. No site corporativo global, encontra-se outras denominações como *Business Finance* (Financiamento de Negócios) ou *Solution for Companies* (Soluções para Empresas), que em essência não diferem do modelo aqui tratado.

Globalmente, a atuação da empresa não é 100% *vendor finance*. Na Europa, o DLL atua também em algumas outras linhas de negócio. Em 2006 adquiriu a Athlon Car Lease que oferece *leasing* de veículos em nove países europeus. Outro negócio, conduzido paralelamente e através de uma empresa pertencente ao grupo, é o crédito ao consumidor, que é oferecido na Holanda através da empresa Freo.

Desta forma, o site global do DLL apresenta a descrição do negócio incluindo o *vendor finance* como um de seus produtos: “O De Lage Landen é um provedor global de *leasing*, soluções financeiras corporativas e ao consumidor, incluindo *vendor finance* e *factoring*. Nossos programas de financiamento baseados em ativos ajudam nossos clientes a aumentar sua participação de mercado, alavancar sua lucratividade e atingir seus objetivos”(tradução do autor). É importante salientar que esta declaração mostra dois importantes aspectos do modelo que tendem a se manter nas demais linhas de negócio e são: o foco em financiamento de ativos e o conceito de parceria visando alavancar os negócios da empresa parceira.

Fazendo uma análise no site corporativo do DLL, verifica-se que a força do modelo *vendor finance* aparece claramente nas seguintes declarações (traduzidas pelo autor):

- No link “*vendor finance*” encontra-se a declaração: “*Vendor finance* é a nossa competência essencial. Nós potencializamos nossas forças para ajudar a impulsionar suas vendas e lucros através de programas de *leasing* adaptados às suas necessidades e as dos seus clientes”;
- Na descrição do modelo *vendor finance* o conceito de parceria é detalhado da seguinte forma: "Nós trabalhamos junto a você para desenvolver programas de financiamento que suportam seus objetivos empresariais. Para isso, nós: trabalhamos com você para entender sua estratégia de distribuição; ajudamos a desenvolver uma estratégia de marca para as suas soluções de financiamento; fornecemos suporte personalizado no ponto de venda, incluindo material de marketing, treinamento e programas de educação financeira e especialistas no campo, e atendemos às suas necessidades em termos de risco, custos operacionais e do mercado secundário para seus equipamentos";

- Na declaração dos valores essenciais da empresa: "Acreditamos que a parceria é essencial para ajudar nossos clientes a alcançar tanto seus objetivos de curto prazo quanto seus objetivos estratégicos. Assim, investimos recursos significativos para garantir que nossas soluções atinjam os seus objetivos a longo prazo, bem como as suas necessidades imediatas. Esse compromisso com a parceria guia nossas ações e comportamento, interna e externamente e está no cerne da nossa cultura empresarial. Através de parcerias, nosso objetivo é permitir aos nossos clientes aumentar suas margens e rentabilidade, aumentando também a nossa";
- Na declaração das competências essenciais da empresa: "Com a parceria como ponto de partida, buscamos a cooperatividade, a responsabilidade, o conhecimento e o empreendedorismo (como competências essenciais). Nós selecionamos os nossos funcionários com base nesses valores, concentrando-nos na construção de um elevado nível de foco no cliente, parceria e respeito. Essas competências essenciais permitem estabelecer e manter parcerias de longo prazo. Elas orientam todas as nossas atividades e nos ajudaram a construir numerosas bem sucedidas *joint ventures* e parcerias, muitas destas, que se estendem por três ou quatro décadas".

Também o reconhecimento externo pode ser verificado. Conforme consulta ao site corporativo em 21/02/2010, o seguinte *release* encontrava-se em evidência: "De Lage Landen ganha o prêmio *European Vendor Partnership of the Year*. O prêmio foi apresentado na reunião anual *Asset Finance Conference & Awards*, em Berlim, em 10 de dezembro de 2009. Bill Stephenson, *Chief Commercial Officer Global Business Units* recebeu o prêmio em nome da De Lage Landen. "Nós estivemos comprometidos com o negócio de *vendor finance* desde o início da nossa empresa. Todos esses anos nós estivemos religiosamente presos a uma estratégia que se esforça por relacionamentos de longo prazo que criem valor mútuo a todas as partes envolvidas. Estou contente de ver que isso está sendo reconhecido pelos nossos pares". O prêmio *European Vendor Partnership of the Year* centra no agente financiador capaz de gerenciar todas as três partes em um acordo de *vendor finance* - o agente financiador, o fabricante e o cliente - *whilst driving volumes and paying attention to due diligence*. O De Lage Landen foi nomeado, porque apesar de circunstâncias extremamente

difíceis o De Lage Landen reportou um lucro líquido de €47 milhões para o H1 de 2009 e conseguiu aumentar a sua carteira de crédito de € 23,3 bilhões. Além disso, o De Lage Landen entrou em várias novas parcerias como, entre outros, Tech Data Corporation, Kuhn e Samsung.

A comunicação interna também reforça o modelo de negócio através dos meios formais como intranet, comunicados internos, relatórios de divulgação de resultados e murais. Nestes meios são constantemente divulgadas notícias como: novas parcerias, resultados atingidos em conjunto com os parceiros, lançamento de novos produtos em conjunto com o parceiros. Conforme coloca Magretta (2002), um modelo de negócio “conta uma boa história”. Neste sentido, pode-se dizer que no BDLL ele está sendo usado ativamente para fazer com que toda a organização esteja alinhada em torno do tipo de valor que a empresa deseja criar.

4.1.1 Alianças Estratégicas

A formação de alianças estratégicas faz parte do negócio do DLL tão fortemente que sua criação e manutenção se tornaram competências essenciais da empresa. No Brasil a atuação no mercado agrícola começou com a parceria com a AGCO e se estendeu para outros fabricantes ao longo do tempo. Dentre estes, há uma *joint venture* com a AGCO com a criação de uma marca própria “AGCO Finance” e outros acordos de parceria com ou sem a criação de marcas próprias. O relacionamento de parceria não se restringiu ao fabricante, ele estendeu-se ao canal de distribuição, desenvolvendo um forte relacionamento com as revendas. A experiência de 11 anos de parceria com fabricantes no Brasil, com redes de revendedores que somam mais de 200 concessionários, tendo passado pela sazonalidade do mercado agrícola, trouxe ao DLL e ao seus colaboradores a habilidade na criação, no desenvolvimento e na manutenção de cada relacionamento.

A força da oferta de parceria do BDLL está em assumir um serviço que não faz parte do *core* principal do fabricante e que ele acaba, muitas vezes, ou assumindo através de integração vertical, ou dependendo de terceiros que não estão diretamente vinculados e

comprometidos com o seu negócio. No caso de assumir a atividade através de integração vertical, a empresa gera um alto investimento em uma atividade fora do *core*, situação nem sempre vantajosa para a empresa. O atendimento por empresas terceiras, mesmo que através de acordos de comerciais, perde valor pela falta de vínculo e comprometimento.

Por outro lado, para obter o valor desejado da parceria através do seu modelo de negócio, o BDLL não pode oferecer parceria para todos os participantes do mercado, deve escolher parcerias chave para poder oferecer produtos e serviços adaptados trazendo vantagem competitiva aos parceiros. Desta forma, existe uma limitação de escopo de mercado e a definição e escolha de parcerias irá definir o potencial de mercado a ser atingido.

Algumas evidências, que exemplificam a força do relacionamento com os fabricantes, estão na sua forma de atuação com os parceiros atuais, e são:

- Criação de produtos em conjunto como, por exemplo, o financiamento de estoques, onde o lançamento e a divulgação do produto foi feita pela fábrica como “um produto financeiro da fábrica para a sua rede de concessionários”;
- Atividades compartilhadas com o fabricante, por exemplo, análises de crédito e cobrança;
- Participação conjunta em feiras, onde os “stands” são desenvolvidos em parceria, bem como detalhes de divulgação e comunicação. Em muitos casos, são criados produtos promocionais para feiras em conjunto com o fabricante;
- A criação de materiais promocionais em conjunto, como informativos impressos distribuídos para a rede de concessionários e clientes;
- Os resultados de cada produto são analisados em conjunto e estratégias são elaboradas em conjunto para alavancagem de resultados;
- Alguns indicadores de performance são medidos de acordo com metas estabelecidas em conjunto com os parceiros;
- São realizadas reuniões periódicas em que um comitê representado pela diretoria do bando e da fábrica avalia os resultados do período;

- O banco provê apoio técnico à fábrica junto a órgãos governamentais como o BNDES.

Aspectos que exemplificam o relacionamento com o canal nas operações atuais:

- A criação de novos produtos passa em alguns casos por uma discussão com os concessionários;
- Instalação de “stands” personalizados no concessionário para a oferta dos produtos do banco;
- O concessionário funciona como ponto de vendas do banco. Além da oferta dos produtos, recebe a documentação de formalização de propostas e encaminha para o banco;
- Treinamento constante aos concessionários sobre as características dos produtos. O concessionário torna-se um especialista em documentação e nas exigências operacionais que, principalmente quando se trata de recursos governamentais, são bastante específicas;
- Em casos de inadimplência ou renegociação por parte do governo, ações conjuntas são tomadas entre banco e concessionário para atendimento aos clientes.

A co-especialização e a aprendizagem e internalização são dois dos objetivos de uma aliança citados por Doz e Hamel (2000), que podem ser considerados neste estudo como fontes de valor gerado pela aliança. A co-especialização, pela sinergia que resulta da combinação de recursos, posições, habilidades e fontes de conhecimento é comprovada pelas atividades citadas neste item, que são compartilhadas com fabricantes e intermediários, que já fazem parte da forma de atuação do BDLL junto aos seus parceiros. A aprendizagem e internalização também estão presentes no modelo pela troca de informações referentes principalmente ao comportamento do mercado e dos clientes, e também pela troca de informações sobre as melhores práticas que podem estar presentes nos processos de um ou de outro lado da parceria.

Ainda, analisando o histórico de crescimento do BDLL no Brasil, verifica-se que em 11 anos de atuação através de parcerias, os processos foram moldados sempre de forma a atender e gerar valor à parceria, desta forma novas parcerias certamente usufruirão do aprendizado adquirido, da mesma maneira, problemas e situações enfrentadas em uma relação de parceria podem servir como parâmetro para solução de situações semelhantes em outra parceria.

4.1.2 Orientação para mercado e orientação para cliente

Atualmente, a atuação do BDLL apresenta aspectos tanto de orientação para mercado quanto de orientação para cliente. Itens como a divisão em diferentes unidades de negócio por mercado, comunicação e promoções direcionadas por mercado são exemplos de orientação para mercado.

Ao mesmo tempo em que a orientação para mercado agrega valor para o relacionamento com os parceiros, ela é necessária para reforçar as capacidades essenciais como, por exemplo, a adaptação de produtos e serviços às necessidades do mercado, o atendimento diferenciado, ou a especialização na análise de crédito e risco de cada mercado. Com isso, a orientação para mercado é uma condição necessária para a atuação com o modelo de negócio reforçando o poder do *core* e, ao mesmo tempo, é consequência do modelo de atuação onde a empresa se posiciona muito próxima aos seus mercados.

Por outro lado, a proximidade com o usuário final, principalmente no caso de clientes corporativos, torna o serviço ao cliente uma arma estratégica. A orientação para cliente é importante, não apenas para agregar valor a este, mas também para maximizar retornos, já que um modelo baseado em especialização implica em uma limitação de mercados, clientes e produtos, e a identificação dos clientes mais lucrativos torna-se essencial.

Considerando-se o pressuposto de que o mercado em questão no presente estudo deverá ser atendido focando basicamente no atendimento do mercado corporativo, a tendência é que para este mercado a orientação para clientes tende a aumentar, assumindo aspectos de orientação centrada no cliente, cada vez mais tendo a necessidade destes como ponto inicial do planejamento, conforme descrito por Sheth, Sisodia e Sharma (2000). Também a orientação para o relacionamento com o cliente se tornará maior, pelo nível de exigência deste cliente corporativo, alterando alguns processos de gerenciamento que deverão focar cada vez mais no conhecimento e na satisfação do cliente.

4.1.3 Análise baseada em recursos

Segundo Chesbrough e Rosenbloom (2002), a realização de valor econômico através de um modelo de negócio bem definido passa pela definição da estrutura da cadeia de valor necessária para criar e distribuir a oferta e determina os recursos complementares necessários para apoiar a posição da empresa nesta cadeia. Porter (1992) cita a definição da cadeia de valor como ferramenta para identificar a vantagem competitiva em uma determinada indústria.

A estrutura da cadeia de valor do BDLL está vinculada ao seu modelo de negócio que implica em competências específicas desenvolvidas e fortalecidas ao longo do desenvolvimento dos próprios relacionamentos de parceria. Neste caso, a análise das competências necessárias se mostra muito mais ligadas ao capital humano e organizacional do que ao capital físico. Diferentemente de bancos de varejo, possuir presença física com abrangência geográfica, por exemplo, não é um fator essencial para o negócio. Por outro lado, contar com funcionários capacitados para lidar com relacionamentos comerciais de forma diferenciada é de importância essencial para o modelo de negócio.

A análise da cadeia de valor do BDLL levou à divisão em oito atividades importantes na agregação de valor. A figura abaixo representa estas atividades e, paralelamente identifica o estágio da gestão de relacionamento com o parceiro de negócio, representada por cada atividade.

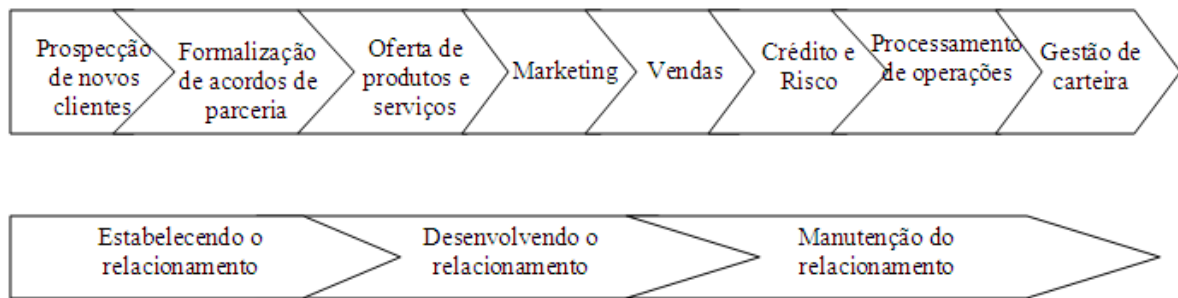


Figura 6 - Cadeia de valor

Conforme análise sugerida por Zook (2007), para cada uma das oito atividades identificadas na cadeia de valor do BDLL, foram identificadas capacidades específicas como segue:

- Capacidades ligadas à prospecção de novos clientes – negociação em nível gerencial, conhecimento do mercado alvo, modelo de sucesso em contratos vigentes (força das experiências atuais);
- Capacidades em relação aos acordos de parceria – conhecimento técnico e experiência da área jurídica, negociação em nível gerencial;
- Capacidades ligadas à oferta de produtos e serviços – adaptação da oferta às necessidades do parceiro e de seu mercado, desenvolvimento de produtos estruturados;
- Capacidades ligadas às atividades de marketing – estratégia de comunicação compartilhada;
- Capacidades ligadas a vendas – força de vendas especializada no mercado alvo, foco em relacionamentos de longo prazo;
- Capacidades ligadas a crédito e risco – equipe altamente técnica, uso de recursos especializados (bureaus de crédito, ferramentas e sistemas especializados), políticas de crédito e risco eficientes e adaptadas aos diferentes mercados e clientes, agilidade e velocidade nas deliberações de crédito através de comitês de unidades, comitê América Latina e comitê global, conforme alçadas definidas;

- Capacidades ligadas ao processamento de operações – processamento de operações estruturadas e operações padrão com máxima agilidade, velocidade e alto nível de qualidade, sem impactar em elevação de custos; adaptação à sazonalidade da demanda.
- Capacidades ligadas à gestão de carteira – gestão de contratos ativos e atividades de pós venda, cobrança administrativa, cobrança jurídica, recuperação de ativos em casos de inadimplência, gestão e revenda de ativos recuperados.

Utilizando a diferenciação por tipos de capacidade em relação a sua geração de valor, conforme descrito por Zook (2007), as capacidades específicas do BDLL foram agrupadas e enquadradas em cada tipo de capacidade.

Capacidades que são essenciais porque são altamente diferenciadas e são essenciais na criação de valor para o cliente:

- A capacidade adquirida na experiência de criação e manutenção de relacionamentos e que está presente em cada uma das atividades detalhadas na cadeia de valor em maior ou menor intensidade. Esta capacidade está profundamente enraizada nas rotinas e práticas da organização e aparece não apenas em atividades compartilhadas, mas também em práticas de gestão de conflito;
- A velocidade na aprovação de crédito, que é resultado de um conjunto diferenciado de fatores que inclui ferramentas e sistemas especializados, alto conhecimento de mercado e equipe técnica altamente especializada;
- Agilidade no processamento das operações através de metodologias de níveis de performance e produção estabelecidos e controlados, que é um grande desafio quando se trata de operações muitas vezes customizadas. Além disso, para os produtos que dependem de linhas governamentais é necessário um profundo conhecimento de suas normas e muito importante o relacionamento com os órgãos governamentais competentes.

Capacidades que não são diferenciadas (são semelhantes para todos os participantes na determinada indústria), mas são essenciais para criar valor:

- Amplitude da oferta de produtos e serviços para atender a determinada necessidade.

Capacidades que não geram muito valor econômico e não são muito diferenciadas (commodities puras, que freqüentemente são candidatas a serem terceirizadas):

- Cobrança administrativa e jurídica, atividades de pós venda.

Capacidades que criam um valor limitado, mas que você precisa fazer de uma forma única:

- Relacionamento com o canal. O relacionamento com o canal forma um importante elo com o cliente final, sendo um apoio essencial a força de venda.

4.2 ANÁLISE DA INDÚSTRIA DE FINANCIAMENTO DE TI

Neste item, foram analisadas as forças que moldam a competição conforme Porter (2008), considerando-se especificamente a indústria de financiamento de tecnologia da informação, focando ainda no atendimento a clientes corporativos. A análise foi desenvolvida com base nas entrevistas internas e externas.

4.2.1 Rivalidade entre competidores

Atualmente, o mercado de financiamento de TI para o mercado corporativo é atendido pelos seguintes grupos de agentes financiadores.

- Bancos de fábrica (ou de montadora): Os maiores fabricantes neste mercado possuem banco próprio, como IBM, HP, Cisco. Mesmo atendendo o mercado diretamente através de integração vertical, estes bancos não atendem 100% do seu mercado, podendo estabelecer parcerias com outros bancos para o atendimento de parcelas de mercado. Este comportamento é comprovado pela atuação global do BDLL que possui parcerias com os grandes fabricantes para atendimento de segmentos de mercados ou de clientes;
- Bancos especialistas: Neste grupo onde se posiciona o BDLL, também participam outros bancos como o CIT e o Societé Generale. Um participante do mercado, o CSI Leasing, é especializado em produto (leasing) e mercado (TI). Este grupo tende a ter estratégias mais próximas da estratégia do BDLL e deverão ser acompanhados com mais atenção;
- Bancos de varejo: Os bancos de varejo atendem este mercado através de suas gerências especializadas em mercados corporativos. Possuem a vantagem do relacionamento com o cliente corporativo onde muitas vezes tem uma vasta carteira de outros produtos atrelados a este cliente oferecendo benefícios pela chamada reciprocidade, pela qual são oferecidos maiores benefícios de acordo com a quantidade de produtos utilizados pelo mesmo cliente. Por outro lado, o financiamento de ativos não é o produto mais rentável para estes bancos, portanto seu foco nesta atuação não é o mais forte.

4.2.2 Poder de barganha dos fornecedores

Este item está profundamente atrelado à situação econômica nacional e a disponibilidade e custo de capital, já que o principal insumo é a capital. Os fornecedores são as fontes de capital. Desta forma, o mercado como um todo é bastante afetado no caso de uma crise econômica que afete a disponibilidade e o custo do capital.

A diferenciação de acesso às fontes de capital pode ocorrer entre pequenas instituições e grandes bancos e agentes financiadores. Neste aspecto, o BDLL está competindo de forma igual aos grandes participantes do mercado, por ser uma subsidiária do Rabobank, uma das maiores instituições financeiras e considerado um dos bancos mais seguros do mundo.

Os produtos financeiros mais usuais para as operações do segmento corporativo são o *Leasing* (Financeiro ou Operacional) e o *Crossborder Loan* ou *Lease*. As razões que definem estas opções de produto são: operação *off-balance*, vantagens fiscais para pessoas jurídicas tributadas pelo regime de lucro real, possibilidade de contratar operações de financiamento com bancos sediados fora do país (no caso do *Crossborder Loan* ou *Lease*) A vantagem das operações de *Crossborder*, que tem a captação de recursos no exterior, é obter juros mais baratos, porém incorre na desvantagem que é a maior exposição ao risco de variação cambial.

Assim como em qualquer área, os subsídios governamentais podem ser decisivos para decisão de compra e financiamento no segmento corporativo (inclusive determinando a escolha do produto a ser comprado). O BNDES, por exemplo, tem linhas específicas para o financiamento de tecnologia, tanto para o varejo, como para grandes corporações (este último geralmente através de linhas de investimentos e projetos).

4.2.3 Poder de barganha dos compradores

O poder de barganha dos compradores, quando se tratando de grandes corporações, é grande, devido a seu volume de compras, bem como do volume de operações financeiras em geral, que gera uma grande gama de opções de oferta de financiamento. Também a baixa diferenciação entre os produtos financeiros oferecidos e a facilidade de migração para novos fornecedores, são fatores de aumento de poder dos compradores.

Os clientes corporativos de grande porte têm, neste mercado, poder suficiente para forçar preços para baixo, exigir serviços de alta qualidade e jogar participantes do setor uns contra os outros, colocando em risco a rentabilidade de todo o setor.

Já os clientes corporativos de médio porte, possuem uma necessidade maior e uma oferta menor de crédito. Estes clientes possuem uma saúde financeira muitas vezes mais comprometida que os grandes clientes, sendo assim o fornecimento de capital a estes clientes vai depender de uma análise mais apurada de crédito. Sendo assim, seu poder de barganha se torna menor.

4.2.4 Ameaça de produtos substitutos

O principal produto substituto neste caso é a oferta pelo fabricante de condições de parcelamento de compra para os clientes, desta forma, os mesmos deixam de buscar linhas de financiamento. Esta oferta tende a ser limitada aos clientes maiores e a prazos de parcelamentos mais reduzidos, atendendo assim a uma pequena parcela do mercado.

A alteração verificada neste mercado, com a tendência para o aluguel de pacotes incluindo equipamentos, *software* e diversos serviços, como pacotes de serviços, pode ser considerando um substituto, já que as empresas deixam de efetuarem contratos de financiamento e efetuam contratos de aluguel. Este movimento só caracteriza substituição quando o aluguel for oferecido diretamente pelo fabricante. Caso contrário, de prestação de serviços, compram o equipamento para oferecer o aluguel do pacote, estará ocorrendo apenas uma mudança do tomador do financiamento, do cliente final para esta empresa de serviços.

4.2.5 Ameaça de novos entrantes

Novos participantes entrando no mercado exercem pressão em preços, custos e no investimento necessário para competir naquele mercado. A ameaça de potenciais novos entrantes é medida pelas barreiras existentes para entrada neste mercado (PORTER, 2008).

No mercado de financiamentos para o mercado corporativo em geral, pode-se dizer que existem altas barreiras de entrada, considerando que o mercado corporativo tomará recursos de empresas sólidas no mercado. Para estabelecimento de novos entrantes neste mercado as barreiras encontradas, além da necessidade de confiança e solidez esperada pelos clientes, são: regulamentação do Banco Central e demais instituições do Sistema Financeiro Nacional e a necessidade de capital.

Quando consideramos a atuação especializada em mercado, podemos verificar a possibilidade de instituições financeiras já estabelecidas, mas que não possuem foco neste mercado, passarem a definir um novo foco de atuação. Neste as barreiras citadas anteriormente não são impeditivos.

Sendo assim, a maior ameaça de entrada mercado de financiamento ao mercado corporativo de TI, é o de empresas já estabelecidas no mercado (nacional ou global), fazendo o mesmo movimento que o BDLL planeja fazer, de entrada neste mercado específico.

Economias de escala existem no setor, mas, considerando as demais barreiras já citadas, e que os potenciais entrantes serão empresas já estabelecidas no mercado, elas não representam uma barreira relevante de entrada.

A ameaça de um movimento de retaliação por parte dos participantes atuais no mercado existe na medida em que o preço é um fator importante de decisão para os clientes corporativos, e estes tem por procedimento padrão fazer a verificação de preços com pelo

menos três participantes no mercado. Desta forma a competição por preço pode ser significativa em um primeiro momento, quando outros fatores como relacionamento e experiência anterior ainda não são representativos.

A análise da intensidade das cinco forças que moldam a estrutura competitiva deste mercado pode ser resumida no seguinte quadro:

Força	Intensidade
Rivalidade entre competidores	Alta
Poder de barganha dos fornecedores	Baixa
Poder de barganha dos compradores	Alta (grandes empresas) Baixa (pequenas e médias empresas)
Ameaça de produtos substitutos	Baixa
Ameaça de novos entrantes	Baixa

Quadro 3 – Estrutura competitiva

4.3 ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA DE TI

As entrevistas realizadas apontaram várias questões que apóiam a afirmação de que a demanda por equipamentos de TI no Brasil está e deve continuar em crescimento. Todas as empresas entrevistadas citaram algum plano de crescimento do seu negócio para os próximos anos, que vão da agregação de novos serviços à duplicação da capacidade produtiva. Apesar de citarem algumas ações de centralização de atividades ou otimização de infra-estrutura, nenhuma empresa ou profissional (*expert*) entrevistado falou em redução do quadro de funcionários, das operações ou do parque tecnológico. Todos citaram planos de aumento ou renovação do seu parque de equipamentos já definidos em planejamento estratégico e orçamento.

Um entrevistado (C1) informou que o aumento de alguns serviços que passará a oferecer aos seus clientes irá gerar a necessidade de mais 120 usuários e, conseqüentemente, a necessidade de aumento do seu parque que hoje já é de 950 *desktops*. A mesma empresa

informa que cada servidor atende a 80 usuários e que, sendo assim, o aumento gera também a necessidade de compra de novos servidores e de toda a infra-estrutura vinculada.

O crescimento da demanda por TI no Brasil se mostrou estar diretamente ligado ao crescimento estável que a economia nacional vem apresentando nos últimos anos, apesar do impacto da crise econômica mundial, já que o aumento da demanda gera necessidades de aumento de produção e melhorias de eficiência e produtividade, que passam inevitavelmente por investimentos em sistemas e infra-estrutura de TI.

Este impacto do crescimento econômico nos investimentos de TI é apontado pelo entrevistado C11:

C11 – Os anos de 2005 a 2007 foram de reestruturação, em 2008 e 2009 fizemos poucos investimentos, agora estamos retomando os investimentos, fizemos uma análise da demanda reprimida e chegamos a 40 milhões de reais, fizemos várias reuniões com as áreas e ajustamos que para 2010 serão investidos 10 milhões de reais.

A empresa Deloitte publicou em seu “Panorama 2010” um levantamento feito entre outubro e novembro de 2009 com 573 empresas dos setores de serviços e indústria distribuídos por todo país, cujos resultados demonstram a retomada dos investimentos por parte das organizações. “Entre os projetos a serem implantados a partir de 2010, 41% dos empresários utilizarão recursos para a aquisição de empresas, uma intenção manifestada principalmente por médias organizações. Em 2010, 64% dos entrevistados destacaram que darão prioridade, do ponto de vista estratégico, ao desenvolvimento e fornecimento de novos produtos e serviços.” O levantamento apontou ainda que o maior desafio para as empresas entrevistadas está na redução de custos sem comprometer qualidade. As estratégias a serem priorizadas em 2010 foram: desenvolvimento e fornecimento de novos produtos e serviços, gestão adequada do capital humano, adoção de incentivos à inovação, práticas de sustentabilidade e responsabilidade ambiental e investimentos em novas tecnologias de produção e de comunicação.

Os fornecedores de serviços de tecnologia entrevistados reportaram o comportamento identificado em seus clientes, no qual as médias empresas brasileiras, que não tinham uma base tecnológica muito forte, após alguns anos de estabilidade econômica chegaram em uma situação de crescimento que sustenta o investimento em tecnologia. A demanda atual por

tecnologia por parte das médias empresas, foi relatada como muito forte. A necessidade de investimento em tecnologia por empresas em crescimento foi constatada em uma empresa entrevistada, que ainda pode ser considerada média (500 usuários de TI), que relatou (C18): “Quando a empresa começou, comprávamos equipamentos montados. Quando mudamos de sistema há uns 4 anos, o parque tecnológico não funcionava, os computadores eram tão velhos que o sistema não rodava.” Esta empresa relata ter trocado todo o seu parque naquele momento, e hoje o mantém atualizado.

Este comportamento identificado vai ao encontro de outro relatório da empresa Deloitte, realizado 2009 em conjunto com a revista EXAME PME, “As PMEs (Pequenas e Médias Empresas) que mais crescem no Brasil”. Integraram o estudo empresas que operam pelo menos desde o início de 2004 e que registraram receita líquida de R\$ 5 milhões a R\$ 200 milhões em 2008. “Passada a instabilidade econômica, pequenas e médias empresas vêm enfrentando o duro desafio de se manterem competitivas em um ambiente totalmente novo. As que mais cresceram e se destacaram mesmo no período desfavorável apresentam um atributo em comum: uma gestão que prioriza a eficiência” As principais barreiras à performance dos negócios segundo as PME’s que mais crescem são: Falta de planejamento com relação ao crescimento da demanda (27%), Indefinição em relação às estratégias, aos objetivos e às metas (26%), Gestão inadequada de talento e da liderança (24%), Falta de conhecimento da concorrência e dos mercados (18%), Falta de investimento em tecnologia (14%) e Falta de assessoramento profissional e especializado (14%).

Em entrevista realizada com um *expert* do mercado de TI, o mesmo esboçou a sua visão quanto ao atendimento dos grandes fabricantes de TI em relação às PME’s:

E2 – Os grandes fabricantes possuem um maior foco em atender as grandes corporações, mas também possuem estratégias específicas para as SMB’s (*small and medium business* / pequenas e médias empresas). Eles têm a estratégia montada para atender as SMB’s, mas não é o foco hoje, parece que é para daqui a 5 a 10 anos, ainda tem muito mercado na grande, onde há alto valor agregado.

Alem dos fatores de crescimento da demanda por TI pela tendência de crescimento das empresas brasileiras, os entrevistados citaram uma série de fatores ligados a aspectos de gestão e de evolução tecnológica que também estão refletindo em aumento de demanda de TI ou apenas em mudanças no comportamento desta demanda, e são listados a seguir:

- Empresas multinacionais identificaram as novas normas de auditoria e segurança da informação como a Sarbanes and Oxley, como um motivador do aumento de seu parque de equipamentos pela necessidade de mais back ups, gerando a necessidade de uma maior capacidade de armazenamento de dados;
- A digitalização de documentos é um processo cada vez mais utilizado nas empresas e que gera necessidade de tecnologia e aumento da capacidade de armazenamento e processamento;
- O aumento da troca de informações via eletrônica, a troca de documentos digitalizados e o armazenamento destas informações, geram um grande aumento na necessidade de infraestrutura de conectividade, bem como de capacidade de armazenamento. Conforme citado por um entrevistado (E1): “Ha dois anos atrás você recebia 20 e-mails por dia e armazenava 5, hoje você recebe 70 e armazena os 70”;
- Empresas que estão migrando para novos e mais completos sistemas ERP (Enterprise Resource Planning/Planejamento de Recursos Empresariais), passam a armazenar informações que não estavam armazenadas anteriormente, chegando a duplicar a necessidade de armazenamento e processamento. Entre as tendências apontadas pelo Gartner Group para os próximos 5 anos está que o volume de dados corporativos deve crescer 650% nos próximo cinco anos. Essa previsão alerta as organizações para que adotem tecnologias de eliminação de redundâncias desnecessárias, que envolve também a migração de arquivos pouco usados para sistemas de armazenamento de baixo custo;
- Planos de aumento do parque de tecnologia formam identificados pelas tendências apontadas de crescimento de empresas e seus negócios. O exemplo citado por uma grande empresa na compra de uma nova unidade fabril, mostra como mesmo em se tratando de uma aquisição a renovação tecnológica pode ser necessária:

C10 – Quando chegamos lá, vimos que eles usavam desktop's e servidores montados, que não é o padrão exigido pela corporação. Todo o parque da nova unidade teve que ser trocado por política da empresa de usar máquinas de primeira linha e também para que pudessem rodar os sistemas corporativos que exigiam máquinas mais robustas.

- A uso da virtualização é crescente conforme citado pela maioria dos entrevistados, e cujo conceito será detalhado no item “Tendências”:

C5 – Existia o conceito de um servidor para cada aplicação, ou um para duas aplicações. O equipamento não era bem utilizado, pois às vezes faltava ou sobrava capacidade de processamento. Com a virtualização, aproveita-se 100% da capacidade. Otimiza a utilização do recurso.

Em relação à demanda, a virtualização produz uma alteração na mesma, pois reduz a demanda por hardware e cria a demanda pelo *software* que fará a otimização deste hardware já existente:

C3 – Um projeto onde deveria ter vários equipamentos "físicos", fazemos um planejamento e usamos um ou dois equipamentos físicos com vários equipamentos virtuais dentro. Ganhamos em contingência pois são ambientes iguais então podemos jogar os equipamentos virtuais de um ambiente físico para outro, ganhamos também em manutenção pelo mesmo motivo, não precisamos abrir uma janela de manutenção interrompendo o serviço e no caso de uma demanda urgente (Exemplo: um projeto que precisa de novos servidores) com a virtualização é só disponibilizar esta capacidade, evitando um processo de compras tradicional que levaria uns 45 dias.

- A questão de risco operacional também foi citada como definidor de demanda. (C1): “O backup em áreas de risco é muito importante, algumas áreas chegam a ter equipamentos triplicados. Por isso também é muito importante a qualidade e robustez da infraestrutura, é um investimento onde não vale economizar.”

Uma seleção de *releases* à imprensa da instituição de pesquisas IDC, reconhecida como a principal provedora de inteligência de mercado de TI, mostra alguns números de crescimento deste mercado:

- Abril de 2009:

O mercado brasileiro de servidores apresentou um crescimento de 23,2% em 2008 em relação ao ano anterior, ultrapassando 117 mil unidades vendidas. A receita proveniente apenas das vendas de hardware ultrapassou a marca de um bilhão de dólares, o que representa um desempenho 11,4% superior na comparação com o ano passado (...) O segmento de servidores “Volume” (com preço médio de até US\$ 25 mil) teve suas vendas elevadas em 23,8%, em unidades, e 20,1% em valor antes

2007. Já o segmento de servidores “Enterprise” (aqueles com preço médio acima de US\$ 25 mil), praticamente não apresentou crescimento quando comparado a 2007. Em relação à venda de unidades, ficou praticamente estável e, em valores (dólar), apresentou uma modesta alta de 6%.

Uma das razões apontadas para a estabilidade nas vendas de servidores (com preço acima de US\$ 25mil), além da maturidade deste segmento de mercado, é a “virtualização”, tratada mais adiante como uma tendência identificada nas entrevistas realizadas.

- Novembro de 2009:

A IDC Brasil projeta um crescimento de 12% nas vendas de computadores em 2010, em relação ao ano de 2009, atingindo um volume de 12,7 milhões de computadores. Além da retomada de investimento do segmento corporativo, que deverá trazer um impacto considerável para o mercado total de PCs, as novas tecnologias deverão atrair cada vez mais a atenção dos usuários domésticos.

- Janeiro de 2010:

A expectativa é que até 2013, com o aquecimento do mercado interno brasileiro, o setor (de banco de dados) apresente um crescimento médio de 8,2%. Este é um mercado diretamente ligado ao Produto Interno Bruto (PIB) do país. – Se a economia brasileira cresce, o mercado de banco de dados é o primeiro a registrar superávit. Ou seja, se as empresas registram aumento no número de informações e dados, devem investir em novas tecnologias para que tenham condições de suportar o crescimento.

O mercado brasileiro de ERP é maduro no segmento de grandes corporações e tem um grande potencial no espaço de médias e pequenas empresas. A projeção é de um crescimento de 8,39% ao ano até 2013. Na América Latina, o Brasil já responde por aproximadamente 50% das vendas de licenças de sistemas de ERP, uma participação muito significativa considerando que o México corresponde a 23% e a Argentina, a 7%, sendo que os 20% restantes são divididos entre os demais países da região.

Em relação à tendência de financiamento na área de TI, a IDC realizou uma análise qualitativa abrangendo os 25 maiores mercados de TI e sua perspectiva para *leasing* e financiamento para os anos de 2008 a 2011. Estes 25 países, que representaram 92% dos gastos mundiais em TI em 2007, foram analisados com base em uma matriz de 10 fatores que agregados foram os determinantes de tamanho, maturidade, sofisticação e perspectivas do

mercado de *leasing* e financiamento de TI. Os 10 fatores analisados foram: (1) Índice de liberdade econômica do país (liberdade de comércio, fiscal, governamental, de investimentos, de propriedade e de trabalho); (2) Estabilidade do país (políticas governamentais em relação a um ambiente de negócios positivo); (3) Força da política monetária; (4) Maturidade do sistema legal; (5) Maturidade da infra-estrutura de TI (rol de fabricantes de equipamentos estabelecidos no país e robustez da rede de comunicação); (6) Maturidade da rede de distribuição de TI (Revendedores e distribuidores com capacidade de comprar e vender equipamentos novos e usados e de prover distribuição e serviços com abrangência geográfica nacional); (7) Políticas governamentais para *leasing*; (8) Sofisticação da indústria de serviços financeiros e mercado secundário de TI estabelecido; (9) Força da política e da rede bancária; (10) Clientes finais propensos ao *leasing*.

Um ponto importante na pesquisa IDC, especificamente em relação ao *leasing*, é que ela sugere que o histórico de inflação no país influencia tanto quanto a situação atual do país, e cita os exemplos do Brasil e da Itália que tiveram uma história de alta inflação que explica seu índice de propensão ao *leasing* mais do que outros fatores.

Foram excluídas da pesquisa do IDC as empresas de serviços de telecomunicação por ser considerada uma parte da indústria com características diferenciadas do restante da indústria de TI. As categorias de equipamentos incluídas na pesquisa do IDC foram as seguintes: Servidores, Computadores Pessoais e *Workstations* (*desktops* ou portáteis); *Storage* (equipamentos de armazenamento de dados); Periféricos (Impressoras e outros equipamentos portáteis); Equipamentos de rede (para usuário final e equipamentos comerciais); Serviços (Planejamento, implementação, serviços de suporte, operações, treinamento e educação) e Pacotes de *Software* (sistemas de infra-estrutura, desenvolvimento e aplicações).

A pesquisa IDC foi fortemente orientada pelos mercados da América do Norte e Europa, do Oriente Médio e da África que representam os mercados mais maduros e de maior crescimento em financiamento e *leasing* de TI em escala global, porém indica que haverá oportunidades de crescimento nos países do BRIC e na Ásia, países que aumentarão os seus gastos em TI e também seus índices de financiamento e *leasing*.

Especificamente em relação ao Brasil, a pesquisa IDC aponta que o interesse por *leasing* e financiamento de TI continua a crescer na medida em que as empresas mantêm seus investimentos em TI e que a manutenção de um nível de sofisticação financeira do país representa uma projeção positiva de crescimento estável dos financiamentos.

Alguns achados da pesquisa IDC vão ao encontro dos resultados obtidos nas entrevistas do presente estudo e são importantes salientar:

- *Software* e serviços representam os dois segmentos de mais rápido crescimento e a previsão do IDC é de que até 2011 estes dois segmentos irão representar 44% do mercado mundial de financiamentos;
- O crescimento nos gastos em serviços de TI continuam a ser orientados pelo processo de *outsourcing*.

A tabela publicada pelo IDC (Anexo D) nos resultados de sua pesquisa apresenta o ranking mundial de financiamento de TI projetado até 2011 e aponta o Brasil, que em 2005 estava na 13ª. posição, passando em 2008 para a 8ª posição entre os 25 países analisados.

Já o gráfico abaixo, que mostra a distribuição por região, deixa bastante clara a diferença de tamanho e comportamento do mercado de financiamento de TI em cada região, e como os países do BRIC juntos correspondem a valores muito menores que as demais regiões, porém com um maior percentual de crescimento.

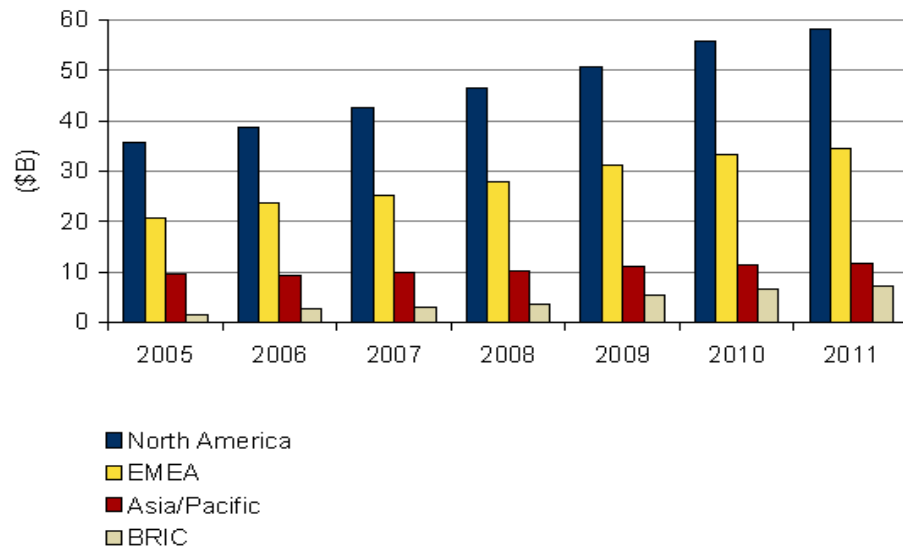


Figura 7 – “Worldwide IT Leasing and Financing Revenue for the Top 25 Countries by Region and Segment, 2005-2011

Fonte: Adaptado de IDC.

4.3.1 Comportamento de compra corporativa de TI

As perguntas em relação ao comportamento de compra corporativa resultaram em uma vasta gama de informações, tanto em relação a atividade de compra em si, quanto a políticas corporativas de compras, estrutura do mercado fornecedor de equipamentos e serviços e tendências que estão mudando esta estrutura.

Foram identificados comportamentos comuns entre empresas levando assim a alguns agrupamentos das empresas com comportamentos semelhantes. Algumas empresas apresentaram comportamento diferenciado pelo seu tipo de atuação, mais fortemente baseado em tecnologia, como por exemplo, as empresas fornecedoras de serviços de tecnologia ou empresa menos baseadas em tecnologia como as empresas de varejo. Alguns comportamentos também se mostraram mais fortes em multinacionais, quando comportamentos influenciados pela presença global destas empresas.

Um exemplo da diferenciação das multinacionais é que empresas entrevistadas, que possuem até 3000 usuários de TI no Brasil e, apesar de classificadas como de grande porte no

mercado brasileiro, informaram que fazem acordos globais de compras para, considerando a demanda global da corporação, serem consideradas pelo fornecedor como uma “grande conta” e obterem os benefícios de preços que este *status* aufere.

Empresas de serviços e *experts* de mercado em geral indicaram que a melhor forma de segmentação para este mercado não é necessariamente o faturamento da empresa, pois a demanda por TI depende mais do tipo de atividade da empresa. Desta forma, as opções identificadas foram de segmentação por número de funcionários, número de usuários de TI, ou uma combinação de dados que alia número de funcionários a dados que indicam o poder de compra, como a base instalada e o setor de atuação.

Um exemplo de segmentação identificado foi o seguinte: Pequenas empresas (até 100 funcionários); Médias empresas (de 100 a 500 funcionários); Grandes empresas (a partir de 500 funcionários). Ainda assim, a natureza do negócio da empresa deve ser levada em consideração. Conforme exemplificado por um entrevistado (E4): “Uma empresa de limpeza provavelmente terá 300 funcionários, com menos de 10 usuários de TI”. Já outro entrevistado (C17) informou que os 180 funcionários da sua empresa são usuários de TI, e sendo a empresa um negócio bastante baseado em tecnologia, a demanda por equipamentos e sistemas é maior do que a maioria das empresas do seu porte.

Optou-se então por não identificar a natureza do negócio e utilizar o parâmetro “numero de usuários de TI”, entendendo que este parâmetro já comporta em si o impacto da natureza do negócio na demanda da empresa por TI, ficando assim: pequenas empresas (até 100 usuários); médias empresas (de 100 a 500 usuários) e grandes empresas (acima de 500 usuários).

Foram identificados os seguintes comportamentos em relação às compras de TI pelas empresas entrevistadas:

- 1) Renovação do parque – Em relação à renovação do parque, as empresas apresentam certa variação no seu comportamento. As empresas mais fortemente baseadas em tecnologia apontam uma renovação do parque de equipamentos a cada 2 a 3 anos.

Empresas que não têm seu negócio baseado em tecnologia, e foi o caso de grandes indústrias, que informaram chegar a uma vida média de 5 anos dos equipamentos. Já empresas de varejo e serviços, utilizam ao máximo o processo chamado “cascateamento”, que ocorre quando existem operações na empresa que não necessitam de equipamentos mais robustos e, desta forma, as máquinas mais antigas são transferidas para estas operações mais simples até atingirem em torno de 7 anos de utilização quando são definitivamente descartadas. Por exemplo, um desktop que é utilizado por dois anos em uma área de engenharia, passa para uma área administrativa de baixa demanda no terceiro ano e para uma área de almoxarifado no quarto ano. De qualquer maneira a renovação é inevitável e, conforme informado nas entrevistas, é normalmente feita em lotes. O comprador de uma grande empresa comentou (C10): “Este ano fizemos a renovação de uma pequena parte do parque que custou 1,5 milhões de reais, entre desktops, notebooks e servidores”. Já um profissional com bastante experiência em varejo declara (C16):

No varejo o raciocínio é um pouco diferente em relação a equipamentos. Fazemos o uso máximo do equipamento, tem máquina de 10 anos. A máquina mais básica vai para (operação mais simples), que só faz aquela operação, não necessita windows. O que obsoleta uma máquina é o windows 7, office 2010, vai tomando memória. O varejo até precisa de máquinas mais robustas, mas restringe esta utilização.

- 2) Disponibilidade de caixa – Principalmente empresas multinacionais, mas também grandes empresas nacionais entrevistadas, afirmam não usar linhas de financiamento para a aquisição de equipamentos ou *software*. Informam ter disponibilidade de caixa para estes investimentos. Mesmo assim informam que isto depende do momento da empresa e que para um grande projeto a opção de financiamento normalmente é analisada. Exemplos citados de grande projeto para os quais a opção de financiamento seria analisada foram: a troca de um ERP, que tende a gerar, além do custo do próprio sistema, a necessidade da melhoria de infraestrutura; a abertura de uma nova loja no caso de varejo; uma necessidade de renovação de parque de grandes proporções ou um projeto de upgrade da rede de comunicação. Por outro lado, as empresas pequenas e médias demonstram estar investindo no seu crescimento utilizando recursos de terceiros, três empresas citaram, por exemplo, o uso de linhas de financiamento do BNDES para financiar

projetos de crescimento, que incluem obras em instalações de seus escritórios e equipamentos em geral como móveis e equipamentos de ar condicionado;

- 3) Contratos globais – Neste caso, as empresas multinacionais informam que sua negociação para compra tanto de hardware quanto de *software* é parte de um acordo ou contrato global com fornecedores de TI globais. Utilizam o volume de compras global da corporação para aumentar seu poder de barganha, já que fornecedores globais atendem grandes contas de forma diferenciada, desta forma estas empresas compradoras passam a ser classificadas como “grande conta” pelo fornecedor. Porém, as mesmas empresas afirmam ainda que, apesar da negociação e muitas vezes o contrato de fornecimento ser global, a compra efetivamente é local, dentro das regras fiscais locais, o que muitas vezes acaba não trazendo a vantagem procurada, já que a carga fiscal local é mais alta que a de outros países que negociaram o mesmo preço. Sendo assim, a formalização da compra e definição de forma de pagamento também é local. Conforme citado por alguns entrevistados (C4): O acordo global se esvazia pela taxaçaõ local, acabamos tendo que fazer uma negociaçaõ forte local, apesar do contrato mãe.” (C5): “Existem casos em que o preço final no Brasil, pelo acordo global, fica maior do que seria em uma negociaçaõ direta local”;
- 4) Política corporativa global de compras – A política corporativa global de compras foi citada em vários momentos, tanto para ratificar a preferência por fornecedores de primeira linha, quando para informar padrões de compra como, por exemplo, de prazo de pagamentos. Uma multinacional informou que a política corporativa determina que todas as compras da empresa sejam feitas à vista;
- 5) Opçaõ por fornecedores “de primeira linha” – Todas as empresas entrevistadas informaram que só compram de fornecedores de primeira linha. Por exemplo, no caso de desktops e notebooks, invariavelmente, citaram: HP, IBM/Lenovo ou Dell. Foram apontados alguns motivos para esta escolha: contrato corporativo global; a presença nacional destes fornecedores em termos de atendimento e assistência técnica; mais tempo de garantia; e até mesmo que fornecedores menores e alternativos representam risco para o processo que a empresa não deseja incorrer. Afirmam ainda que a diferença de performance e robustez entre o que chamam de

primeira e segunda linha é clara. C1 – “Em relação às máquinas de produção, não dá para inventar moda, são mais caras mas paga-se pela qualidade.” C4 – “Não temos como fugir de trabalhar com as empresas grandes, prezamos por fabricante de primeira linha, sempre pensamos no depois, precisamos de suporte, como a empresa está espalhada pelo interior do país, temos notebooks viajando pelo país inteiro, precisamos de empresas que tenham porte para nos atender.” Apenas um entrevistado afirmou optar por máquinas montadas por um pequeno fornecedor, mas apenas para *desktop's*, todos os outros equipamentos seguem o padrão de fornecedor de primeira linha. C7 – “Nossas máquinas têm características específicas que nosso sistema (específico) exige (Exemplo: porta serial/porta paralela), que os grandes fabricantes já não oferecem mais, então seria necessário fazer adaptações”;

- 6) Fornecedor único – As grandes empresas informam centralizar suas compras em um único fornecedor sempre que possível. Assim facilitam processos de compra e de atendimento e manutenção. Conforme (C9): “Para PC’s, notebooks e servidores, temos um fornecedor único. A cada três anos, fazemos um bidding para definir se continuamos ou trocamos de fornecedor.” (C16): “(As áreas de) TI’s gostam de ter máquina padrão não por privilegiar um fornecedor, mas porque o atendimento fica mais fácil. Se meu parque é todo HP, não preciso ter estoque de peças. Preciso ter máquinas atualizadas em estoque para garantir que a operação não pare”;

- 7) Compra de hardware e *software* como serviços (*Outsourcing*) – Todas as empresas e profissionais entrevistados foram unânimes em relação à tendência de *Outsourcing*, que será detalhada no item “Tendências”. Em geral afirmam que teriam muito interesse em comprar TI como serviços e não como ativos, evitando o custo da gestão de ativos, controle de depreciação, manutenção e até mesmo o problema que representa o descarte destes equipamentos. Foi apontado, tanto pelas empresas quanto pelos experts, que existe uma dificuldade de demonstrar financeiramente a vantagem desta opção, pois a comparação deve ser feita com custos que muitas vezes não são mensurados pela empresa. Algumas empresas informam que não reconhecem boas opções no mercado para fornecimento deste serviço. Um exemplo que corrobora com esta tendência é o fato de 100% das empresas entrevistadas possuírem processos de terceirização de impressoras.

Apesar do processo em relação a impressoras ser um pouco diferente, ele confirma a tendência de não comprar ativos e sim contratar o uso do ativo como serviço, aliado a outros serviços como manutenção. Todas as empresas informaram que, no caso das impressoras, o processo funciona perfeitamente, pois a manutenção e reposição destas máquinas tinha um custo muito alto e tratava-se de uma atividade totalmente desvinculada do seu *core*, para a qual a empresa não tinha interesse em investir seus recursos. Hoje pagam um aluguel mensal ou um valor por folha impressa e não se preocupam mais com compra, manutenção, renovação ou descarte:

C9 – Concordo com a tendência de aluguel (apesar de não fazer), devido à importância da atualização tecnológica e à necessidade das empresas de focar no seu *core*. A manutenção é um problema, o tempo de gestão de OS's (ordens de serviços) de manutenção tira tempo de foco no *core*.

- 8) Planejamento – O investimento em TI em geral foi informado como fazendo parte do planejamento e orçamento anual. Pequenas compras emergenciais foram citadas. Porém o único planejamento de médio prazo citado foi o de renovação do parque, e ainda assim como um indicativo, pois dependendo da situação da empresa ou do momento tecnológico, este plano poderá ser adiantado ou postergado. (C4): “A troca depende da necessidade da empresa e do momento tecnológico”;

Dois fatores que apareceram fortemente nas entrevistas e que podem ser classificados como influenciadores no comportamento de compra:

- 1) Relevância dos gastos de TI no negócio – Em várias entrevistas foram citados itens que se referem à relevância dos gastos de TI no negócio, ou em relação às compras totais da empresa, ou em relação ao faturamento da empresa. A diferenciação foi identificada também pela natureza do negócio, empresas de serviço e varejo apresentam comportamento diferente de indústrias. A área de compras de uma empresa informou ter desenvolvido um estudo para a viabilização do *outsourcing*, porém a área financeira ainda não analisou a viabilidade, pois o assunto não foi priorizado pela área financeira. Algumas declarações que reforçam o tema como (C9): “Nossa demanda por tecnologia é para melhor fazer os nossos processos, mas

não é a base do nosso negócio.” (C10): “O custo de produtivo é disparado maior. O financeiro está mais preocupado com a conta maior, que é a de compras produtivas.” Por outro lado, uma empresa onde o custo de TI é relevante no processo declarou (C11): “O número de micros por real captado supera a média da maioria das empresas. Portanto estamos muito atentos a qualquer possibilidade de redução de custo”;

- 2) Fatores culturais – As entrevistas foram realizadas em empresas multinacionais, empresas com sede em diferentes estados do Brasil e empresas com atuação em todo o Brasil. Da mesma maneira, os profissionais entrevistados possuem experiência em diferentes regiões do país e no exterior. Porém um ponto em comum entre a maioria dos entrevistados é a sua atuação no Rio Grande do Sul, e um ponto de unanimidade entre estes é a tendência das empresas de origem gaúcha ou cuja administração principal está no Rio Grande do Sul, a um comportamento mais conservador que no restante do país. Neste sentido foi apontado que tendências como o *outsourcing* encontram maior resistência nestas empresas:

E2 – Os gaúchos são reticentes em serem inovadores, esperam dar certo nas grandes multinacionais, depois nas empresas médias, no eixo Rio - São Paulo, depois para o Paraná, para depois chegar no RS. Foi assim com a SAP, ela focou inicialmente em SP e RJ, durante uns 10 anos o RS estava arredio, hoje a maioria (das empresas do RS) tem SAP, das grandes até as menores.

Em relação à definição por financiamento, foram identificados os seguintes fatores:

- 1) Justificativa financeira da opção de financiamento ou aluguel – Algumas empresas citaram que já analisaram a opção de usar *leasing* na compra de equipamentos de TI, mas que não conseguiram demonstrar financeiramente a vantagem da opção. Uma multinacional informou que globalmente a corporação compra equipamentos somente através de *leasing* e que apenas no Brasil não foi ainda possível justificar esta opção financeiramente:

C10 – Tivemos dificuldade de analisar a opção de aluguel, porque ficou difícil de colocar todos os quesitos de processos, estávamos trabalhando com uma planilha de

análise do fornecedor e nos questionamos se estávamos analisando tudo mesmo. Não é só uma análise do investimento financeiro, mas comparando com o que é gasto hoje em *helpdesk*, em *software*, os custos internos e todos os custos envolvidos não estão tão claros. [...] Os fornecedores de equipamento oferecem aluguel, mas quando falamos em um pacote mais completo com serviços, limitou o número de fornecedores.

- 2) Compras com potencial para financiamento – Nas grandes empresas entrevistadas, foi identificada uma baixa propensão para financiamento dos ativos aqui tratados. Por outro lado, todos os fornecedores de serviços e equipamentos entrevistados afirmam que seus clientes de tamanho médio, em geral estão pedindo por opções. E mais uma vez é importante salientar a diferença de comportamento por tipo de empresas. Indústrias multinacionais declaram (C9): “Hoje a empresa não é tão demandante (de financiamento), mas no caso citado (troca de um ERP), colocaria uma coluna do lado, para análise da opção *leasing*.” ou (C10): “Hoje não é interessante fazer o *leasing* só do equipamento, é importante agregar os serviços, deixar de ter a preocupação com a gestão. Empresa nacional de grande porte (C11): “Vejo espaço para financiamento de *software*, mas vejo mais a tendência do mercado oferecer a sessão de uso. Hoje não temos nenhuma licença de office, por exemplo, contrato com a Microsoft que dá o direito de utilizar a última versão disponível com pagamento anual.” Já um expert entrevistado expôs sua visão geral sobre o tema:

E2 – Empresas que são capitalizadas não vão financiar: ou são capitalizadas e vão comprar seus ativos, ou têm uma cultura de terceirização. O potencial para financiamento está no *middle market* ou nos fornecedores de serviço, estes têm problema de caixa, mas eles têm uma receita garantida, porque tem contratos com grandes empresas, são um crédito garantido.

Um tipo de empresas entrevistada, que demonstrou um comportamento específico, foram as universidades e hospitais, que caracterizam seu negócio com fins de filantropia. Foi identificado ainda um comportamento específico no caso de empresas com fins de filantropia, que informaram que a opção de “compra de ativos como serviço” não se mostra vantajosa devido a isenções fiscais recebida por estas empresas na compra de equipamentos. Estas empresas consideram mais vantajoso continuar efetuando a compra de equipamentos diretamente, ao invés de adquiri-lo como serviço. Contudo, a compra de *software* em uma destas empresas já está sendo feita como serviço, que considera que a garantia de atualização

imediate de novas versões do *software* é mais interessante que possuir a licença e ter que renová-la a cada atualização.

- 3) Compras financiadas – Conforme achados no decorrer da pesquisa, os casos encontrados de empresas que utilizam financiamento para compra de TI foram, principalmente, as empresas consideradas pequenas e médias empresas nacionais e empresas de serviços de tecnologia. Em geral as empresas que usam financiamento como processo padrão, informaram que sua base para escolha do agente financiador é a taxa de juros em primeiro lugar. Empresas que avaliam entre financiar ou não, informam fazer uma análise de viabilidade financeira considerando vários fatores, inclusive fiscais, mas, ainda assim, a taxa acaba sendo fator de decisão. O entrevistado C17 decreveu como definiu as opções de financiamento na sua última compra:

C17 – Esta última operação que fizemos de *leasing* foi um projeto em torno de 500 mil reais. Utilizamos duas instituições financeiras. Separamos os equipamentos que pretendemos imobilizar, porque são equipamentos que têm uma vida útil mais longa, como os aceleradores de banco da Techchannel, e para esse fizemos um *leasing* com o Itaú que foi em torno de 200 mil reais. O resto eu fiz com a HP Financial Services, com quem financiei equipamentos HP, Dell, Apple (...) e fiz um *leasing* operacional, ou seja, no final do prazo de 3 anos eu posso optar por comprar os equipamentos com uma base que vai ser valorizada na época, ou posso entregar todos e aí fazer uma nova operação de *leasing*. Além da intenção de ficar com o equipamento, fiz a separação para encaixar na melhor condição financeira.

Esta mesma empresa informou outro fator importante além da taxa e da viabilização financeira na definição do agente financiador:

C17 – O que é fundamental e é um diferencial, é a agilidade na aprovação de crédito e na efetivação da operação. A maioria dos fornecedores tem o produto para a pronta entrega, eles entregam logo após o pedido, e nós precisamos desta agilidade, mas aí começa a pressão pelo pagamento e se o financiamento não sai rapidamente temos um problema.

E também um fator operacional importante: C17 – “É importante em um projeto onde você compra equipamentos de oito fornecedores, ter um contrato de *leasing* só. Para a minha

gestão, facilita a vida: contabilizar, documento para pagar (...) É melhor para negociar, é melhor para pagar”.

Em relação às opções de financiamento, outra empresa de tamanho médio declarou:

C18 – Compras pequenas fazemos à vista, senão é só *leasing*. Temos movimentação financeira com vários bancos e temos linhas de crédito. Trabalhamos com eles por reciprocidade. Somos uma empresa de serviços, compramos via *leasing* para lançar como despesa, por uma questão fiscal valer à pena. Sempre utilizamos a opção de compra, imobilizamos só no final, quando o equipamento está praticamente todo depreciado. Usamos também o cartão BNDES que temos limite para utilizar. Projetos, sempre que possível, financiamos com o BNDES também.

Em relação ao financiamento de software, poucas empresas declararam ter financiado a compra do seu sistema de gestão (ERP), a única empresa que financiou seu ERP, foi uma empresa de tamanho médio, que informou ter feito esta compra com financiamento do BNDES.

4.3.2 Processo de compra

Nas entrevistas realizadas, tanto os profissionais de compras quanto de TI foram questionados com relação ao desenho do processo de compras da empresa. A colaboração das empresas fornecedoras de serviços e equipamentos de TI foi muito relevante neste item, pois relataram como funciona o processo pelo ângulo do vendedor.

Na maioria das empresas entrevistadas, a área de TI afirma que não se envolve no processo de compra, apenas na especificação técnica da necessidade. Foi colocado de forma bastante forte por algumas empresas o fato de a área de TI não ser responsável por compras. A frase “TI não compra!” foi ouvida várias vezes, explicando que o *expertise* de negociação e renegociação de contratos é da área de compras. Porém, tanto a área de TI quanto as áreas de compras reconhecem que nesta área, diferentemente da maioria, existe um obstáculo pela falta de conhecimento técnico dos produtos pela área de compras. Assim, todos concordam que a área de compras precisa trabalhar em conjunto com TI.

Foram identificadas duas situações de compra que geram processos de compra distintos. A primeira, descrita como o processo de compra “padrão”, ocorre para a aquisição de produtos que já possuem parâmetros técnicos especificados e homologados, podendo já haver também fornecedores homologados. A segunda situação de compra é considerada “projeto” e é classificada assim porque pode envolver um valor maior de compra que a situação anterior, especificações técnicas mais elaboradas, um maior número de equipamentos e um maior número de fornecedores. As duas situações foram detalhadas e desenhadas como segue:

- 1) Compra Padrão: TI especifica as características técnicas do equipamento ou software e encaminha para compras, sendo que até a finalização da compra pode haver troca de informações entre as duas áreas e o fornecedor. Conforme citado pelos entrevistados, é muito comum no momento em que compras está efetuando o processo, o fornecedor informar uma alteração técnica no modelo, que deverá então retornar para análise de TI, podendo passar ainda por uma fase de testes da nova tecnologia. Nesta situação de compra, a área financeira é envolvida no momento do pagamento, cujas condições também tendem a seguir uma linha pré-determinada. Algumas empresas informaram que já possuem no sistema interno uma lista com os equipamentos básicos homologados por TI e negociados por compras e qualquer área usuária da empresa pode fazer a solicitação dos mesmos diretamente para a área de compras:

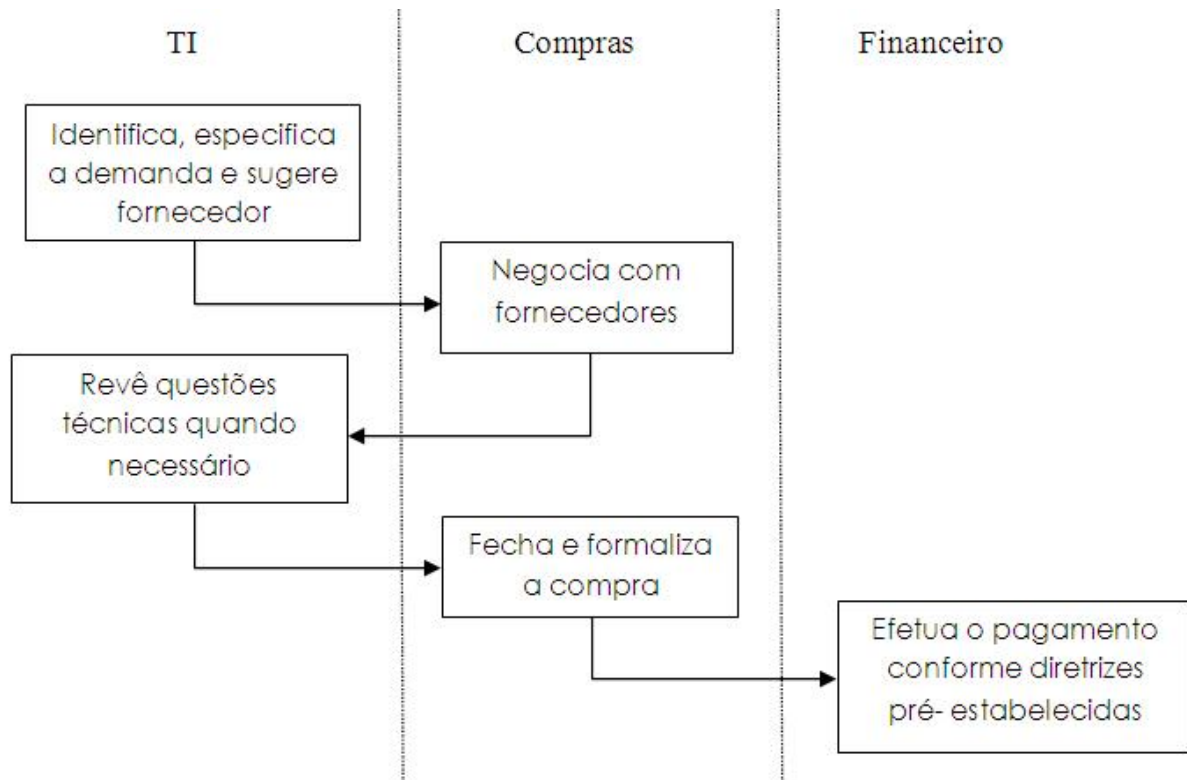


Figura 8 – Processo de compra padrão

Fonte: Elaborada pelo autor com base nas entrevistas.

- 2) Compra Projeto: Esta compra é maior que a compra padrão pelo volume, valor, quantidade de tecnologias ou fornecedores envolvidos. Foi citado o exemplo de um projeto técnico de revisão de uma solução de *backup*, onde será necessário a compra de hardware, *software* e contratação de serviços. É um tipo de compra onde provavelmente a área de TI irá contatar o fornecedor diretamente e desenhar uma solução em conjunto e envolver compras no momento em que a solução já estiver mais madura. Este processo envolverá a elaboração de uma RFP (*request for proposal*) especificando os quesitos técnicos e de serviço, como atendimento, abrangência geográfica, e seus resultados colocados em uma matriz comparativa que definirá o fornecedor escolhido. Neste caso as três áreas (TI, compras e financeiro) são envolvidas em todo o processo e o envolvimento da área financeira inicia logo que fornecedores e valor do projeto são definidos, e inicia a definição da forma de pagamento e busca de linhas de crédito quando necessário:

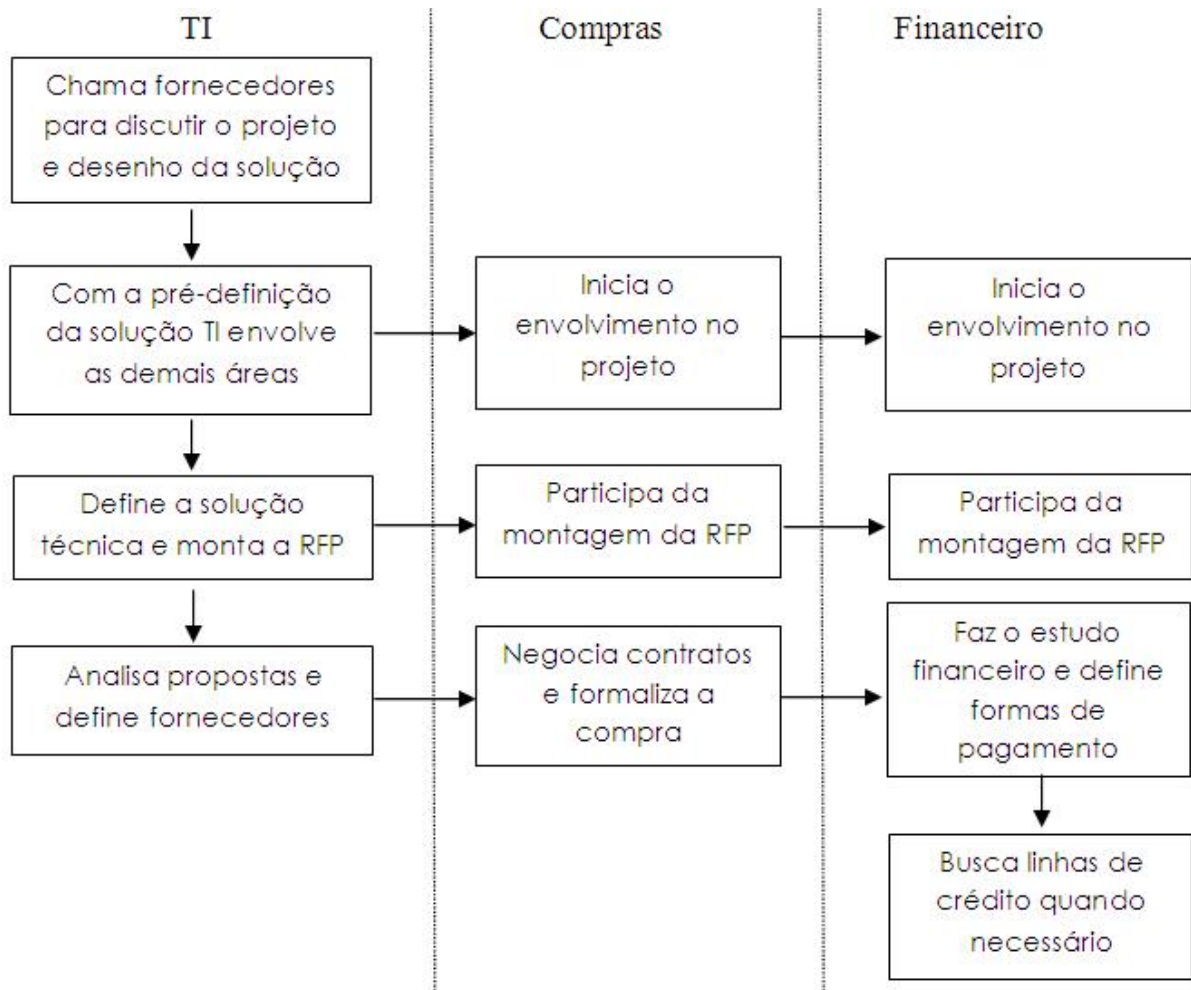


Figura 9 – Processo de compras projeto

Fonte: Elaborada pelo autor com base nas entrevistas.

Foi identificado ainda o uso da ferramenta “portal de compras”. Neste caso, da mesma maneira foram identificadas as situações de compra “padrão” e “projeto”, a diferença é que a forma de comunicação da demanda, disponibilização de RFP, recebimento de propostas é através do portal. Porém, o papel das áreas internas envolvidas não muda significativamente. Existe o mesmo processo interno análise e decisão.

Um item importante é o relacionamento com o fornecedor. Por mais que a diretriz corporativa tende a ser que o relacionamento, bem como a negociação, devem ser feitos pela área de compras, na prática foi constatado que o relacionamento dos fornecedores é em primeiro lugar com a área de TI.

Várias observações captadas nas entrevistas demonstram o poder da área de TI em todo o processo de compra, mesmo que em geral afirmem que TI não se envolve com o processo de compras, deixam claro que o processo além de iniciar na área de TI, é homologado por esta área a cada etapa.

Esta contradição aparece, por exemplo, na seguinte declaração:

C1 – TI determina a parte técnica e passa para compras, TI não se envolve com o processo de compra. [...] principalmente no caso de servidores o fornecedor dá a especificação detalhada para a área de compras, que volta para a área de TI revisar detalhes e homologar.

Um importante argumento para a força da gestão de TI no processo é a característica técnica desta compra e o conhecimento limitado das demais áreas em relação a este assunto. C4 – “Existe uma dificuldade das outras áreas, e de compras, de entender o que TI precisa. Mas existe uma posição muito forte de que TI não tem que comprar. Quem tem que comprar e fazer a negociação é compras”.

Também há o argumento em relação à necessidade do processo operacional da compra e da negociação ficar sob responsabilidade da área de compras pela especialização desta área:

C8 – Existe um “poder de status em compras”, a sedução oferecida pelo fornecedor que te estende tapete vermelho. Mas a consequência é após a compra, a execução do contrato, a solicitação de reajuste. O ônus da compra que as demais áreas não querem assumir. Compras têm o *expertise* para lidar com isso.

Já a área financeira pode se envolver no final do processo, mas faz a definição final da forma e do agente financiador:

C7 – TI tem um projeto, identifica a demanda, entrega para a área de planejamento financeiro, eles fazem um estudo para confirmar que *leasing* é a melhor opção. Depois vai para a área que tem relações com instituições externas para buscar a melhor opção (de agente financeiro).

Nas grandes empresas verificam-se uma divisão bem clara entre as áreas de TI, Compras e Financeira, em geral respondendo para diretorias específicas. Já em pequenas e médias empresas foi identificada a figura de um Gestor Administrativo, que responde pelas três áreas: financeira, TI e compras.

4.3.3 Principais tendências identificadas

No decorrer das entrevistas, ao tratar dos assuntos demanda, processo de compras e financiamentos, alguma tendências de mercado apareceram de forma recorrente. Além disso, ao final de cada entrevista foi feita a pergunta “Quais as tendências que você identifica para o mercado de TI?”. As tendências levantadas e aqui apresentadas são de grande relevância para o objetivo da presente pesquisa, pois alteram a estrutura da indústria, alteram aspectos de demanda, do processo de compras e até o agente comprador, conseqüentemente alterando o tomador de financiamento.

Estas tendências já são uma realidade para parte do mercado e os entrevistados confirmam que as mesmas devem se tornar padrão para a indústria. Além disso, as mesmas também foram confirmadas em *desk research*, nas publicações mais reconhecidas da área (Gartner Group e IDC). Estas tendências demonstram como este mercado é dinâmico, pois, assim como os *players* estão constantemente adaptando seus modelos de negócio e segmentos de atuação, novos *players* surgem com uma velocidade incomum em outros mercados, juntamente com o surgimento de novas tecnologias e alterações na estrutura do próprio mercado.

Em relatório emitido pela consultoria Gartner e que prevê os grandes movimentos que devem acontecer no setor de tecnologia até 2015, a consultoria prevê que, até 2012, 20% das empresas não terão ativos de TI. Virtualização, *cloud computing* e profissionais usando sistemas de desktops e *notebooks* em redes corporativas são algumas das inúmeras tendências que vêm impulsionando o movimento de redução dos ativos de TI. A necessidade de equipamentos, seja nos *data centers* ou nas mesas dos funcionários, não desaparecerá, mas o Gartner avalia que se a propriedade do hardware passar para terceiros, haverá mudanças em toda a indústria. A consultoria avalia que os orçamentos de TI das empresas tendem a sofrer reduções ou serão realocados para projetos mais estratégicos. Ao mesmo tempo, a equipe de tecnologia será reduzida ou reeducada para atender a novas exigências.

4.3.3.1 Virtualização

A maioria dos entrevistados informou estar passando ou ter passado pelo processo de consolidação de servidores. (C5): “O processo consiste basicamente no uso de *software* específico que permite a otimização da utilização dos servidores. É chamado equipamento virtual, onde em um equipamento físico (servidor) ficam alocados vários equipamentos virtuais.” Esta tendência altera a dinâmica do mercado, reduzindo a necessidade de equipamentos físicos ao mesmo tempo que altera a configuração dos mesmos e gera a necessidade do *software* necessário para a virtualização.

Na publicação de tendências para os próximos cinco anos o Gartner Group afirma sobre a virtualização:

Essa tecnologia tende a exigir uma mudança cultural muito maior do que a transformação tecnológica, [...] os gestores vão ser obrigados a justificar as regras para a liberação dos recursos disponíveis ou não. Outro desafio gerado por esse modelo diz respeito ao fato de que os gestores têm dificuldade de enxergar o ciclo de vida dos servidores.

4.3.3.2 Outsourcing

Outsourcing certamente foi a tendência mais citada em todas as entrevistas, bem como em todas as publicações consultadas, representando uma tendência mundial que já é fortemente adotada no Brasil e que altera a estrutura do setor em vários aspectos. A pesquisa IDC com projeções até 2011, citada anteriormente, aponta esta tendência. O Gartner Group, outra instituição reconhecida na área realizou um seminário sobre o assunto em São Paulo, em Julho de 2009, cujo material foi utilizado para consulta dos conceitos detalhados neste item.

As empresas entrevistadas informaram que se trata de uma decisão estratégica onde TI passa a suportar o negócio sem necessariamente ter toda a infra-estrutura no seu próprio site,

por exemplo ter o *datacenter* fora da empresa. Uma questão levantada, em se tratando de *datacenter* fora da empresa, foi a rede de comunicação nacional ser ainda muito frágil, representando um risco.

O conceito de *outsourcing* (ou terceirização), é a transferência de atividades que não fazem parte do *core* da empresa, para uma outra empresa, especializada nesta atividade. No mercado de TI abriu-se uma grande gama de opções de atividades a serem terceirizadas, desde a terceirização de serviços de atendimento e suporte, até a terceirização da propriedade dos ativos. Um *expert* que utiliza e encoraja este modelo descreve:

E2 – Existe um serviço que a IBM chama "ponto de presença". Considerando que as empresas estão expandindo, fazendo fusões e aquisições, tem uma variabilidade muito grande no seu tamanho, ter ativos se torna muito caro. No caso de contratação de um novo colaborador, com a contratação deste serviço, simplesmente faço um chamado no service desk da IBM, que providencia tudo através de parceiros: instala o telefone, treina o usuário, contata a Dell (neste caso a IBM compra da Dell), instala o computador, instala o *software*, treina o usuário, se tiver que botar rede contrata outro terceirizado que instala a rede. Pago um taxa mensal. [...] Os profissionais de TI passaram a ser gestores de contratos, se transformaram em um profissional que sabe selecionar, contratar e controlar.

Conforme o Gartner Group, trata-se de uma mudança na forma de *sourcing*, ou seja, em como as empresas compram TI, que é parte da evolução de TI nas organizações. Serviços que eram antes entregues internamente pela área de TI da organização, agora são entregues por diferentes fornecedores no mercado. Também chamados de ADAM (*Alternative Delivery and Acquisition Models* - modelo alternativo de aquisição e entrega), modificam substancialmente as práticas de gerenciamento de TI.

Os fornecedores de tecnologia passam a agrupar combinações de *hardware*, *software* e serviços em "pacotes" que agregam todos estes elementos e são vendidos como um serviço único. Surgem assim conceitos como SAAS (*Software as a Service* - *software* como serviço) e IU (*Infrastructure Unit* – unidade de infra-estrutura).

Além destes serviços, o *Offshore Services*, tendência global onde as empresas terceirizam serviços em outros países aparece muito forte no mercado brasileiro. Um exemplo

conhecido são os *call centers* estabelecidos na Índia. O Brasil é apontado como um dos destinos para serviços *offshore*, o que representa um aspecto de aumento de demanda e de crescimento do mercado de TI no país.

4.3.3.3 TI Verde

A sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental são assuntos que vem tomando espaço nas organizações nos últimos anos, e na área de TI de maneira muito forte tanto em se tratando de consumo de energia quanto em descarte de materiais. As empresas entrevistadas no presente estudo demonstraram uma grande preocupação com o descarte de equipamentos, citaram como um problema por gerar uma gestão que é dispendiosa e que não é foco nem *expertise* da empresa.

Um artigo sobre TI Verde, publicado pela Delloite em 2009, descreve as ações que estão sendo tomadas pelas empresas brasileiras, seguindo uma tendência global de sustentabilidade e que levam à redução do consumo de energia e diminuição das emissões de carbono a partir de iniciativas como a consolidação de servidores, a otimização dos sistemas de refrigeração de *data centers* e melhorias nas infra-estruturas prediais. Este mesmo artigo descreve que na ponta da cadeia da TI verde está a reciclagem de equipamentos, e cita a experiência do Laboratório de Arquitetura e Redes de Computadores da Universidade de São Paulo (Larc-USP), que fez sua primeira coleta de lixo eletrônico em 2008 e, em um único dia, coletou 5 toneladas de equipamentos obsoletos. Este mesmo laboratório propôs ao Instituto de Tecnologia de Massachussetts (Massachussetts Institute of Technology – MIT) o desenvolvimento de um projeto de reciclagem no Brasil. Uma das soluções que chamou a atenção da USP foi a de uma fabricante nacional de computadores que desmonta todo o equipamento, separa os componentes e vende cada tipo de lixo para uma empresa diferente. Mesmo assim, o processo é caro, pois alguns componentes têm de ser levados para outros países para serem recuperados e reinseridos na cadeia de produção.

Um grande impacto na demanda de TI é a tendência gerada de prorrogar o tempo de vida dos equipamentos que faz com que se possa retardar a aquisição e contribui para que

haja menos necessidade de troca e, portanto, menos lixo eletrônico. C7 – “O grande problema não é substituição do parque, mas sim a solução de descarte deste material, além do investimento que tu fazes no imobilizado, tem um grande problema de descarte”.

Apesar do ganho de consciência das empresas a respeito da importância de equacionar lucros e meio ambiente, existem obstáculos que impedem que o avanço seja maior. Um deles é a falta de regulamentação a respeito das responsabilidades e obrigações das empresas quando o assunto é TI, este é um processo em fase inicial no Brasil e apontado como um processo que não irá ocorrer em um curto prazo.

5 CONCLUSÕES

O BDLL compete, nos mercados onde está presente, como especialista, fortemente apoiado pelas características do seu modelo de negócio. A análise teórica do modelo de negócio e a análise interna da empresa levaram à identificação das capacidades essenciais do modelo, que devem ser mantidas e reforçadas no atendimento aos novos mercados, de forma a fortalecer a atuação através da diferenciação do *core* competitivo. Entre as habilidades que foram adquiridas pela organização através dos relacionamentos atuais e cuja replicação para os novos negócios é essencial, está a habilidade de desenvolvimento e manutenção de relacionamentos. O modelo de negócio é construído pelo relacionamento com fabricantes, intermediários e clientes.

Cabe salientar que duas características importantes do modelo, que são a especialização e a diferenciação, se perderiam caso a empresa fizesse o movimento de atender a todos os fabricantes, inclusive fabricantes concorrentes em produtos similares. Sendo assim, a definição dos fabricantes parceiros do negócio e segmentos a serem atendidos é estratégica, pois define os limites do mercado a ser atendido.

Além do relacionamento com o fabricante, o relacionamento com o canal é muito importante para o modelo de negócio do BDLL. Neste sentido, o estudo identificou que a força do canal no mercado de TI é muito grande. Os distribuidores são bastante centralizados e detêm um forte poder no canal, pois tem um relacionamento estreito com o fabricante, centralizam a estrutura logística de distribuição, chegando, em alguns casos, a assumir parte da atividade de montagem do fabricante. Os revendedores, por sua vez, estão muito pulverizados, mas detêm importantes relacionamentos com os clientes finais.

Complementando a habilidade de desenvolvimento e manutenção de relacionamentos, está o foco em mercado e cliente. O profundo conhecimento do mercado é importante para fortalecer o relacionamento com fabricantes, clientes e intermediários. O mercado de TI se mostra bastante desafiador, principalmente, por se mostrar um mercado muito dinâmico. Pode-se dizer que nenhum mercado atendido pelo BDLL até o momento é tão dinâmico quanto o mercado de TI, considerando-se a velocidade com que as seguintes mudanças são verificadas: novos produtos são lançados, produtos e tecnologias se tornam obsoletos, novas

tecnologias e novos fornecedores se estabelecem. Ao mesmo tempo que surgem novas tecnologias e novos fabricantes, o movimento de fusões e aquisições continua forte.

O mercado de TI é composto por processos e profissionais muito técnicos, conforme identificado nas entrevistas com as empresas compradoras. O relacionamento com o cliente deverá ser baseado no conhecimento técnico de seus participantes, principalmente considerando a força que a área de TI demonstrou exercer em todo o processo de compra.

A orientação para o cliente que, neste caso, são clientes corporativos, que possuem um alto nível de exigência, será essencial neste mercado. Nas entrevistas com *experts* verificou-se que os revendedores, que possuem o contato mais direto com os clientes, procuram formar um relacionamento bastante próximo com os mesmos. No caso da oferta de financiamento, onde não há muita diferenciação em produto e preço, o atendimento mais preciso às necessidades do cliente torna-se um fator chave de sucesso.

Em relação à análise da estrutura competitiva do mercado de financiamento de tecnologia, as empresas entrevistadas, compradoras de TI, informaram ter acesso a uma oferta de opções de agentes financiadores adequada a sua necessidade. Por outro lado, as empresas prestadoras de serviço de TI, intermediárias e alguns *experts* que atuam neste mercado, informaram que a oferta de financiamentos é baixa, que seus clientes pedem por indicações de fontes de financiamento e que eles, muitas vezes, não têm opções a oferecer.

O BDLL, entrando neste mercado como especialista, já se diferencia de uma parte das empresas que estão atendendo o mercado, os bancos de varejo que, pelo seu tamanho e diversificação não competem tão fortemente em especialização. Em relação aos outros bancos especialistas, a parceria e apoio do fabricante, é um importante fator para mitigar a concorrência. Já os bancos de fábrica não devem constituir concorrência, considerando-se que o fabricante fará o acordo com o banco no intuito de atender a parcela de mercado que ele não deseja atender diretamente, ou serão feitos acordos com fabricantes que não possuem banco próprio no Brasil.

Em relação à demanda do mercado brasileiro de TI, vários fatores apontaram para o crescimento de demanda, tanto fatores referentes ao crescimento econômico, quanto fatores que demonstram a maior necessidade de soluções de tecnologia para aumento de eficiência frente à competitividade do mercado atual. Esta tendência de aumento de demanda apareceu

também muito fortemente em empresas de médio porte. Neste sentido, as entrevistas demonstraram que são estas as empresas com maior necessidade de financiamento de suas compras.

As entrevistas com empresas compradoras de TI confirmaram a tendência por compra de grandes volumes de forma estruturada. A divisão por tamanho de empresa se mostrou necessária pela diferença de comportamento de compras. As empresas de grande porte e principalmente as multinacionais, possuem estruturas e políticas de compras bem definidas, e que representarão um desafio de vendas para o BDLL. Neste caso o relacionamento próximo com o cliente será imprescindível. Comportamentos de compra como: contratos globais, política global de compras e fornecedor único, exigirão um processo de venda também muito estruturado para mostrar os benefícios da oferta.

Alguns comportamentos de compra identificados são importantes para a adequação da oferta de financiamentos para este mercado, bem como da estratégia de vendas. A relevância dos gastos de TI se mostrou diferente para diferentes empresas, dependendo do setor de atuação e do tamanho da empresa. Desta forma, a atenção que a equipe de vendas do BDLL pode esperar de empresas que não tem este foco será baixa e o nível de esforço e diferenciação para conquistar este cliente será maior. Outro aspecto identificado que deve ser tomado em consideração na estratégia de vendas, foi o aspecto cultural, onde os entrevistados informaram que as tendências que geram mudanças no mercado de TI são normalmente implementadas nos grandes centros de São Paulo e Rio de Janeiro, posteriormente sendo absorvidas pelos demais estados, e que o Rio Grande do Sul é o estado mais resistente e normalmente adere às tendências após a sua confirmação de sucesso nas demais regiões.

O comportamento de compras passa por profundas alterações. Os profissionais entrevistados salientaram que não se trata apenas de uma tendência para o processo de compras, mas de uma análise e reestruturação da estrutura de *sourcing* (forma de aquisição de produtos) das empresas. Esta tendência está impactando e alterando também o canal de distribuição de tecnologia, que historicamente tem se mantido em constante mudança, experimentando modelos de venda direta, venda via intermediários ou modelo misto.

A principal alteração identificada no momento na forma de aquisição dos produtos é a mudança da compra de ativos para compra de serviços ou aluguel (*outsourcing*). Com isso, o comprador do ativo deixa de ser o usuário final e passa a ser a empresa de serviços que

comprará os equipamentos e fornecerá como serviço ou aluguel para o usuário final. Esta empresa comprará de diferentes fornecedores e atenderá a diferentes clientes. Desta forma esta empresa passa a ser um potencial cliente do BDLL.

A mudança na estrutura de compras reflete na estrutura do canal de distribuição. A empresa de *outsourcing* entra em conflito com o papel do revendedor, podendo se estabelecer como mais um intermediário no canal ou substituir o revendedor, assumindo o seu papel no relacionamento com o usuário final. Da mesma forma as entrevistas apontaram para um interesse do revendedor em assumir este papel de fornecedor de serviços para seus clientes usuários finais.

O modelo de negócios atual do BDLL, que usa a parceria com os canais como parte da sua força de vendas, será um desafio neste mercado pela grande pulverização dos revendedores. Também, um fator novo que este mercado traz, é a divisão de atividades e responsabilidades entre distribuidor e revendedor. O BDLL é parte do canal de distribuição e se relacionará com os outros integrantes do canal de diferentes formas.

Foi identificado que os distribuidores de equipamentos de TI mantêm estoque de equipamentos. Sendo assim, a parceria do BDLL com os distribuidores pode iniciar com o financiamento dos seus estoques. Mas os distribuidores também são potenciais formadores de opinião, pelo seu forte relacionamento com o fabricante e conseqüente poder junto a aos revendedores. O revendedor será uma ponte para o BDLL se aproximar dos clientes finais mas, mesmo tendo a parceria com o fabricante e o revendedor, o BDLL passará inevitavelmente pelo distribuidor, que é responsável pela formalização da venda, inclusive a emissão da nota fiscal de venda, importante documento para o processo de financiamento.

Os dados levantados pela pesquisa do IDC apontam para o baixo volume de compras financiadas de TI no Brasil, apesar de mostrar um percentual de crescimento maior do que os demais mercados identificados como maiores compradores globais de TI.

Durante as entrevistas conduzidas no estudo, várias empresas declararam não ter ainda chegado a um modelo de análise das opções de compra como o *leasing*, por exemplo, por não ter a mensuração exata de todos os fatores envolvidos na comparação de custos. Neste aspecto, há espaço para a entrada neste mercado como orientador de mercado, através do apoio na análise de custos e benefícios para cada cliente (que difere conforme o tipo de

atividade devido a aspectos fiscais), gerando a utilização de opções de financiamento por empresas que em um primeiro momento não o fariam.

As médias empresas entrevistadas declararam em geral que o preço, não considerando apenas a taxa de juros, mas a solução financeira como um todo, incluindo aspectos fiscais, é o fator primordial de escolha. Porém, elencaram a agilidade como um fator importante também na decisão em relação a escolha do agente financeiro.

Outro aspecto que surgiu nas entrevistas e impacta no negócio do BDLL, está relacionado à tendência de TI verde. As empresas demonstraram que um dos fatores que as faria optar por uma solução de *outsourcing* ou de leasing, seria a transferência da responsabilidade pelo descarte de equipamentos obsoletos. Identificaram claramente o descarte como um problema para as organizações. No caso do *outsourcing*, esta responsabilidade seria transferida para a empresa prestadora de serviços que, conforme identificado nas entrevistas, já possuem estruturas especializadas para recolocação destes equipamentos no mercado através de doação ou reciclagem. Porém a reciclagem de 100% do resíduo ainda é muito cara e praticamente inviável.

As principais oportunidades para o BDLL no mercado de TI estarão nas próprias alterações no mercado identificadas, que podem ser utilizadas como vantagens: novas tecnologias trazem a perspectiva de novas parcerias e alterações na estrutura do mercado trazem novos espaços, como novas oportunidades de posicionamento no canal através de parcerias.

Os principais desafios para o BDLL neste mercado estão em manter-se atualizado em um mercado tão dinâmico, acompanhando as oportunidades e ameaças que surgem com a mudança, no relacionamento com canais muito pulverizados e na obsolescência dos ativos financiados, que impacta em um importante aspecto do negócio do BDLL, que é o mercado secundário de equipamentos.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

AMERICANO, Tatiana. **Serviços em cloud computing crescerão 45% neste ano, prevê IDC**. 2010. Disponível em: <<http://cio.uol.com.br/tecnologia/2010/01/25/servicos-em-cloud-computing-crescero-45-neste-ano-preve-idc/>>. Acesso em: 09 fev. 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Stillwater, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BONOMA, Thomas V. Major sales: who really does the buying. **Harvard Business Review**, Boston, v. 84, n. 7/8, p. 171-181, July/Aug. 2006.

CHESBROUGH, Henry; ROSENBLOOM, Richard S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, Oxford, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002.

CHRISTENSEN, Clayton M.; ROSENBLOOM, Richard S. Explaining the attacker's advantage: technological paradigms, organizational dynamics, and the value network. **Research Policy**, Amsterdam, n. 24, p. 233-257, 1995.

CIT. **Vendor**. 2010. Disponível em: <<http://pt.cit.com/enpt/cit-worldwide/latin-america/brazil/index.htm>>. Acesso em: 05 abr. 2010.

COMPUTERWORD/EUA. **Gartner aponta tendências em gestão de TI para os próximos cinco anos**. 2009. Disponível em: <<http://cio.uol.com.br/tecnologia/2009/10/21/gartner-aponta-tendencias-de-gestao-da-ti-para-os-proximo-cinco-anos/>>. Acesso em: 09 fev. 2010.

COMPUTERWORD/EUA. **Nove tendências de TI para os próximos cinco anos.** 2010. Disponível em: <<http://cio.uol.com.br/tecnologia/2010/02/05/nove-tendencias-de-ti-para-os-proximos-cinco-anos/>>. Acesso em: 09 fev. 2010.

COUGHLAN, Ane T.; SIMONINI, Lucia; IKEDA, Ana Akami. **Canais de marketing e distribuição.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

D'AVENI, Richard A. Mapping your competitive position. **Harvard Business Review**, Boston, v. 85, n. 11, p. 110-120, Nov. 2007.

DAY, George S. **A empresa orientada para o Mercado.** São Paulo: Bookman, 2001.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J. **Dynamic competitive strategy.** New Jersey: John Wiley & Sons, 1997.

DE LAGE LANDER. **Vendor financeiro.** 2010. Disponível em: <<http://www.delagelanden.com/>>. Acesso em: 05 abr. 2010.

DELLOITE. Informação cada vez mais verde. **Mundo corporativo nº 24.** 2009. Disponível em: <<http://www.deloitte.com>>. Acesso em: 05 abr. 2010.

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. **A vantagem das alianças: a arte de criar valor através de parcerias,** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

GE CAPITAL. **Vendor financeiro.** 2009. Disponível em: <http://gecapsol.com/cms/servlet/cmsview/GE_Capital_Solutions/prod/en/about_us/businesses/vf.html>. Acesso em: 05 abr. 2010.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HSBC. No Brasil e no Mundo. **Conheça o vendor, modalidade de financiamento do Banco HSBC.** 2009. Disponível em: <<http://www.hsbc.com.br>>. Acesso em: 05 abr. 2010.

IDC. **Market analysis**: worldwide IT leasing and financing 2008-2011 forecast: sizing the top 25 global markets. Framingham, mar.008.

IDC. **Releases pesquisa IDC**. Disponível em: <<http://www.idcbrasil.com.br>>. Acesso em: 05 abr. 2010.

KUMAR, Nirmalya; SHEER, Lisa; KOTLER, Philip. From market driven to market driving. **European Management Journal**, London, v. 18, n. 2, p. 129-142, Apr. 2000.

MAGRETTA, Joan. Why Business Model Matter. **Harvard Business Review**, Boston, v. 80, n. 5, p. 86-92, May 2002.

MINAYO, M. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

PORTER, Michael E. As cinco forças competitivas que moldam a estratégia. **Harvard Business Review**, Boston, v. 86, n. 1, 54-69, Jan. 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

PORTER, Michael E. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 65, n. 3, p. 43-59, May-June 1987.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PWC. **Seminário Gartner**. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br>>. Acesso em: 05 abr. 2010.

PWC. **Technology forecast**. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br>>. Acesso em: 05 abr. 2010.

SHAH, Denish et al. The path to customer centricity. **Journal of Service Research**, California, v. 9, n. 2, p. 113-124, Nov. 2006.

SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S.; SHARMA, Arun. The antecedents and consequences of customer-centric marketing. **Academy of Marketing Science Journal**, New York, v. 28, p. 55-66, Winter 2000.

SHETH, Jagdish. Organizational buying behaviour: past performance and future expectations. **Journal of business and industrial marketing**, Chicago, v. 11, n. 3/4, p. 7-24, 1996.

SHETH, Jagdish; SISODIA, Rjendra. **The rule of three**: Surviving and thriving in competitive markets. New York: The Free Press, 2002.

WEBSTER, Frederick E. **Industrial marketing strategy**. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1991.

WEBSTER. Frederick E.; WIND, Yoram. A general model for understanding organizational buying behavior: framework outlines the decision process in an industrial context. **Marketing Management**, New York, v. 4, p. 45-54, Winter/Spring 1996.

ZOOK, Chris. **Unstoppable**: finding hidden assets to renew the core and fuel profitable growth. Boston: Harward Business School Press, 2007.

ZOOK, Chris; ALLEN James. **Lucro a partir do core business**: estratégias rentáveis de crescimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA EXTERNA

Demanda por TI:

Número de funcionários:

Número de usuários de TI:

Parque instalado:

Há previsão de compras, renovação ou aumento do parque?

Houve aumento ou renovação recente?

Processo de Compra

O processo inicia com uma demanda de TI? E depois, quem mais se envolve?

Quais as áreas da organização que estão envolvidos no processo de compra qual o papel que desempenham no processo?

Qual o tempo entre a definição da necessidade até a compra? Existe planejamento planejamento de curto ou médio prazo? Compra emergencial?

Em que parte do processo entra a definição da forma de pagamento/financiamento?

Quem define a forma de financiamento?

Qual o canal de compra utilizado?

Processo de Financiamento

Quais as condições usuais de pagamento equipamentos de TI e *software*?

Condições diretas do fornecedor?

Utiliza o banco do fornecedor?

Utiliza banco de Varejo? Que produtos, capital de giro, empréstimo, *leasing*, linhas governamentais?

Quais os atributos valorizados/esperados do agente financiador?

Com base em experiências anteriores na compra de equipamento de tecnologia ou outro bem de capital, quais os pontos positivos e negativos?

Os fornecedores em geral oferecem suas próprias formas de financiamento?

Qual a sua preferência? Trabalhar com seu banco de relacionamento ou receber uma proposta completa?

Existe um banco que a empresa tenha preferência, ou a tendência a centralizar suas operações por já ter folha, recebíveis, ou outros produtos (reciprocidade?)

Qual a importância da condição de pagamento? Pode definir a decisão de um fornecedor?

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA INTERNA

Quais as principais capacidades internas no BDLL, que criam valor para o cliente e que serão essenciais para a entrada em novos mercados?

Como a empresa está atendendo o mercado de TI nos Estados Unidos e Europa? Quais os parceiros nestes países?

Qual a estrutura competitiva que a empresa espera encontrar no mercado de financiamento de TI?

Quais os produtos financeiros que a empresa entende como demanda do mercado de TI?

ANEXO C – ENTREVISTADOS

Entrevistados: *Experts* em Tecnologia da Informação.

Nome	Empresa	Cargo	Atividade/Setor
Patrícia Markus	TNT/Mercúrio	Diretora de TI	Serviços/Logística
Edson Fonseca	BDLL	Gerente de TI	BDLL
Joseph Iavarone	DLL (USA)	Gerente de conta de TI	BDLL
Aliomar Oliveira		Diretor	Serviços/TI
Roger Pires Müller	Ilegra	Diretor	Serviços de TI
Leandro Lopes Cabreira	Tech Channel	Revendedor	Serviços/TI
Anderson Forgiarini	Dell	Vendas	Fabricante/TI
Luis Antonio Janssen	Yara	CIO	Fertilizantes

Entrevistados: Compradores corporativos de TI.

Nome	Empresa	Cargo	Atividade/Setor
Carlos Polanczyk	Hospital São Lucas	Supervisor de Informática	Saúde
Rogério Bahis Cafruni	Hospital São Lucas	Supervisor de Compras	Saúde
Mathias B. dos Passos	John Deere	Gerente de TI AL	Máquinas Agrícolas
Maria Waleska Gonzalez	AGCO	Gerente Infraestrutura e TI	Máquinas Agrícolas
Antonio Ruschel	AGCO	Comprador	Máquinas Agrícolas
Marcelo Przyczynski	Thyssen Krupp	Coordenador de TI	Siderurgia
Adriane Ciliato Bianchin	Vivo	Compradora	Telecomunicação
Maurício Peres Bragato	Vivo	Comprador de TI	Telecomunicação
Julio Schaak	Redesys (Sicredi)	Gerência Técnica	Serviços de TI (banco)
Paulo Borba	MWM International	Diretor de RH e TI	Automotivo
Ricardo Oleinski	MWM Internatinal	Gerente de Compras	Automotivo
Thomas Low	Unisinos	CIO	Ensino
Ademir Lanzuolo	Unisinos	Diretor de Compras	Ensino
Donald Reis	Microcity	Diretor de Negócios	Serviços de TI
Aline Eggers	Fruki	Diretora	Bebidas
Rogério Schultz Rodrigues	Zaffari	Gerente de TI	Varejo
Claudio Carvalho	AG2	Controller	Serviços
Lucena Villa	Rede Brasil	Gerente Financeira	Serviços
Ernani Paulo Toso	Grendene	CIO	Calçados

**ANEXO D – IDC: ANÁLISE DO MERCADO GLOBAL DE LEASING E
FINANCIAMENTO 2008-2011**

TABLE 2

Worldwide IT Leasing and Financing Revenue and Rank for the Top 25 Countries by Region, 2005–2011

	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011	
	Revenue (\$M)	Rank	Revenue (\$M)	Rank	Revenue (\$M)	Rank	Revenue (\$M)	Rank	Revenue (\$M)	Rank	Revenue (\$M)	Rank	Revenue (\$M)	Rank
North America														
Canada	2,626	5	2,709	6	2,823	6	3,039	6	3,256	7	3,513	7	3,630	7
Mexico	190	24	228	24	255	24	284	24	312	24	346	25	374	25
United States	32,816	1	35,694	1	39,517	1	43,220	1	47,204	1	52,096	1	54,079	1
Subtotal	35,632		38,632		42,596		46,542		50,773		55,955		58,083	
EMEA														
Austria	472	16	534	16	554	17	589	18	717	19	771	20	809	20
Belgium	627	14	990	11	1,029	11	1,088	11	1,164	14	1,246	14	1,299	15
Denmark	478	15	539	15	571	16	606	17	765	18	823	19	854	19
Finland	399	18	453	19	480	19	508	19	640	20	687	21	720	21
France	1,891	7	2,103	7	2,133	7	3,036	7	3,818	5	4,044	5	4,132	5
Germany	5,492	3	6,134	3	6,392	3	6,828	3	7,288	3	7,785	3	7,930	2
Italy	2,437	6	2,882	5	3,061	5	3,244	5	3,441	6	3,670	6	3,762	6
Netherlands	966	9	1,137	10	1,210	10	1,303	10	1,618	11	1,744	11	1,800	11
Norway	278	21	316	23	329	23	344	23	455	23	486	24	508	24
Poland	278	22	332	21	427	20	471	20	584	21	641	22	682	22
South Africa	310	20	371	20	409	21	450	21	483	22	515	23	530	23
Spain	744	10	904	12	960	12	1,022	12	1,079	15	1,136	16	1,171	16
Sweden	741	11	828	13	888	13	992	13	1,232	13	1,325	13	1,387	13
Switzerland	463	17	502	17	498	18	863	15	922	17	976	17	996	17
United Kingdom	5,103	4	5,785	4	6,190	4	6,587	4	7,039	4	7,572	4	7,781	3
Subtotal	20,679		23,809		25,129		27,932		31,245		33,421		34,360	
Asia/Pacific														
Australia	1,793	8	1,779	8	1,909	8	2,016	9	2,116	9	2,229	9	2,307	9
Japan	7,266	2	6,867	2	7,036	2	7,359	2	7,551	2	7,834	2	7,754	4
Korea	700	12	795	14	823	14	869	14	1,424	12	1,496	12	1,548	12
Subtotal	9,759		9,441		9,768		10,244		11,090		11,559		11,609	
BRIC														
Brazil	665	13	1,712	9	1,874	9	2,109	8	2,353	8	2,623	8	2,806	8
China	368	19	484	18	588	15	796	16	1,865	10	2,089	10	2,244	10
India	237	23	317	22	363	22	437	22	1,041	16	1,191	15	1,301	14
Russia	136	25	169	25	212	25	250	25	299	25	880	18	992	18
Subtotal	1,408		2,682		3,038		3,593		5,559		6,784		7,344	
Total	67,477		74,565		80,530		88,311		98,666		107,718		111,395	