



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

**USO DOS CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA NA  
TRANSFORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE VENDA DE PRODUTOS EM  
ESTRATÉGIA DE VENDA DE SERVIÇOS.  
UM CASO APLICADO A GENS S/A.**

**GERSON GENSAS**

Proposta de Dissertação de Mestrado apresentada ao PPGA  
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

**PORTO ALEGRE**

**2005**

**Orientador: Prof. Dr. Henrique Mello Rodrigues de Freitas**

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>6</b>
<b>3. REFERENCIAL CONCEITUAL .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1 DIFERENTES MODELOS DE NEGÓCIO: VANTAGENS E DESVANTAGENS ...</b>	<b>7</b>
<b>3.2 A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>3.3 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA (IEA).....</b>	<b>11</b>
<b>3.3.1 DEFINIÇÃO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA .....</b>	<b>12</b>
<b>3.3.2 AS INFORMAÇÕES DO TIPO SINAL FRACO .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3.3 INSTALANDO MECANISMOS PARA PRATICAR IEA .....</b>	<b>14</b>
<b>3.3.4 A IEA COMO BASE DE UMA METODOLOGIA APLICADA .....</b>	<b>16</b>
<b>4. MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1 DESENHO DE PESQUISA .....</b>	<b>19</b>
<b>4.2 AS ETAPAS DA PESQUISA.....</b>	<b>20</b>
<b>4.2.1 ETAPA 1: DEFINIÇÃO DE ALVO (FOCO), ATORES E TEMA .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2.2 ETAPA 2: A COLETA DE INFORMAÇÕES .....</b>	<b>22</b>
<b>4.2.3 ETAPA 3: A ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES .....</b>	<b>25</b>
<b>4.2.4 ETAPA 4: A CRIAÇÃO DE SENTIDO PARA AS INFORMAÇÕES .....</b>	<b>25</b>
<b>4.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....</b>	<b>26</b>
<b>5. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>27</b>
<b>5.1 UM RESUMO HISTÓRICO DA GENS S/A (1991-2005) .....</b>	<b>27</b>
<b>5.2 NECESSIDADE DE MUDANÇA: CONTEXTO DE DECISÃO ESTRATÉGICA ..</b>	<b>30</b>
<b>6. RESULTADOS ESPERADOS .....</b>	<b>43</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>44</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: MODELOS DE NEGÓCIOS .....	7
FIGURA 2: MODELO CONCEITUAL DE IEA COLETIVA .....	15
FIGURA 3 – DESENHO DE PESQUISA .....	19
FIGURA 4 – FASES DE MATURIDADE DO CLIENTE DO SOFTWARE <i>PERSONAL MED</i> ®.....	21
FIGURA 5 – MATRIZ DE DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES DO OBSERVADOR INTERNO .....	22
FIGURA 6 – FICHA DE CAPTAÇÃO.....	24
FIGURA 7 – CRONOGRAMA.....	26
FIGURA 8 – EVOLUÇÃO DA CARTEIRA DE CLIENTES GENS S/A .....	28
FIGURA 9 – INVESTIMENTOS ANUAIS EM MARKETING DA GENS S/A.....	41

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – NÚMEROS DA GENS S/A .....	27
TABELA 2 – EVOLUÇÃO DE PRODUTOS E EVENTOS DA GENS S/A .....	30
TABELA 3 – COMPARAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS .....	40

# 1. INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios hoje em dia está cada vez mais competitivo e os consumidores buscam de forma acelerada a satisfação de suas necessidades imediatas. Por outro lado, a fidelidade aos fornecedores fica cada vez mais ameaçada, devido a uma grande quantidade de ofertas que surgem em uma velocidade impressionante.

No setor de tecnologia da informação, a velocidade de crescimento do mercado e as necessidades constantes e inovadoras dos consumidores e clientes são ainda mais apuradas. Os investimentos realizados por grandes corporações do setor são altos e competem por um público ainda pequeno, mas em constante crescimento.

Outra característica marcante no cenário mundial foi a transição de uma economia tipicamente industrial para uma economia voltada ao setor de serviços, com forte embasamento na informação e no conhecimento. Segundo TARAPANOFF (2001), na sociedade da informação “a hegemonia econômica e social é exercida não mais pelos proprietários dos meios de produção, e sim por aqueles que administram o conhecimento e podem planejar a inovação”.

Na sociedade do conhecimento, caracterizada pela alta competitividade e pela necessidade inerente de informações, torna-se necessária a adoção de estratégias que permitam a manutenção das vantagens competitivas sustentáveis. É cada vez mais importante a colocação no mercado de produtos e serviços com maior qualidade e menor custo, cada vez mais adaptados às necessidades dos clientes. Para isso exige-se das empresas uma postura empreendedora e a adoção de uma estratégia de inovação constante, em busca de uma maior percepção de valor por parte do cliente.

Para FREITAS, LUCIANO, LESCA e GHEDINE (2002), o processo de evolução da organização consiste na adaptação da mesma ao futuro de seu mercado, e mesmo na geração de novos mercados. A informação não se limita ao conhecimento do mercado, ela constitui a base que permite passar do produto ao serviço prestado, a informação é, de alguma forma, o prolongamento do produto.

“A maior parte dos sistemas implementados nas empresas operam sobre dados caracterizados como retrospectivos. Uma das primeiras preocupações é fazer evoluir uma base de dados retrospectiva para uma base de dados antecipativa. Tomando como exemplo uma empresa que possua uma base de dados de clientes e que deseje evoluir de uma estratégia-produto para uma estratégia-serviço, esta empresa certamente conhece bem seus produtos e conhece seus clientes enquanto compradores de seus produtos. Ao desejar mudar sua estratégia para venda de serviços, deverá saber muito mais sobre seus clientes. Quais são seus problemas? Quais são suas necessidades, suas preferências? Suas sugestões? O que fará com que se sintam atraídos pelos serviços oferecidos? Vale dizer que é necessário um bom período de preparação para que esta evolução aconteça” (LESCA, FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2003).

A mudança da estratégia de venda de produtos para uma estratégia de venda de serviços é foco deste trabalho e para tal o acesso e a análise de todo o tipo de informação que ajude neste objetivo é vital para a empresa. Todas as informações disponíveis internamente na corporação ou aquelas que estão no ambiente externo desta devem ser trabalhadas através de metodologias atuais e consistentes. “Para tanto, ela deve ser capaz de coletar, estocar e, sobretudo, analisar informações relativas ao estado e à evolução de seu ambiente sócio-econômico. A implantação do processo de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva, um sistema de monitoramento do ambiente, é uma resposta a essa exigência” (CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004).

O presente estudo objetiva investigar a aplicabilidade dos conceitos de inteligência estratégica antecipativa numa situação de transformação de uma estratégia de venda de produtos para uma estratégia de venda de serviços em empresas da área de software.

Sendo assim, são propostos no capítulo 2 a seguir os objetivos da pesquisa. No capítulo 3 é apresentada a revisão conceitual através da literatura; no capítulo 4, o método de pesquisa; no capítulo 5, a contextualização da pesquisa através da apresentação da empresa foco do estudo com algumas visões do pesquisador; e no capítulo 6, uma reflexão final e as contribuições potenciais do estudo.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Aplicar os conceitos de inteligência estratégica antecipativa na transformação de uma estratégia de venda de produtos em uma estratégia de venda de serviços em empresas da área de software.

### **2.2 Objetivos Específicos**

São estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

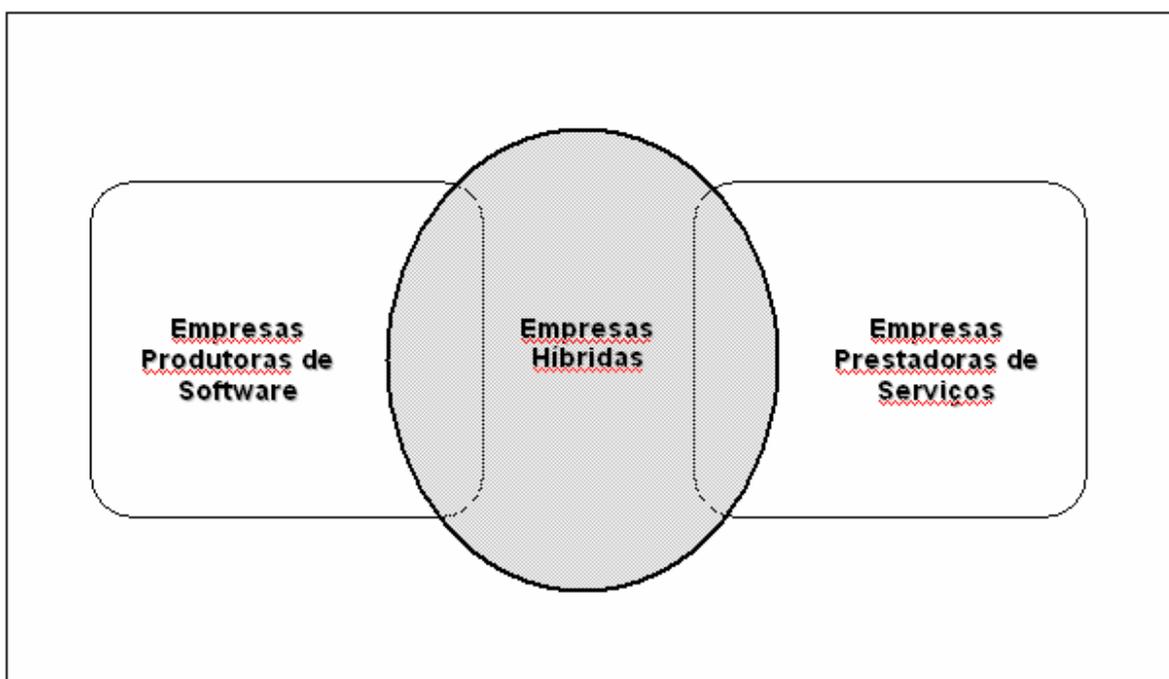
1. Adequar o conceito de Inteligência Estratégica Antecipativa para uso em uma situação empresarial de decisão estratégica;
2. Implementar a metodologia definida num caso (uma empresa de software com estratégia focada em venda de produtos);
3. Desenvolver ferramentas para explorar os dados de diferentes fontes e assim facilitar a produção de informação útil a este processo;
4. Refletir tanto acadêmica, quanto empresarialmente sobre a readequação da metodologia aplicada com base no caso visando sua sistematização.

## **3. REFERENCIAL CONCEITUAL**

Neste capítulo busca-se embasar na literatura existente para apresentar a idéia de transformação de uma estratégia de negócios de venda de produtos para uma estratégia de venda de serviços em softwares. Neste contexto, a informação aparece como um recurso imprescindível para o processo decisório, representando para determinadas organizações uma verdadeira vantagem competitiva. A revisão conceitual inicia pela explanação dos atuais modelos de negócios de software, apresentando as vantagens e desvantagens de cada um deles, baseado nos conceitos de CUSUMANO (2004). A seguir, apresenta-se como e porque a informação aparece como um recurso vital para as empresas, dando-se um enfoque especial para as informações que existem no ambiente externo da corporação e que são de difícil captação e análise. Como este tipo de informação é vital para que a empresa possa antecipar mudanças no mercado e inovar constantemente, buscou-

se nos conceitos de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva, uma metodologia para ajudar neste desafio, utilizando para tal embasamento nos estudos realizados principalmente pelos autores LESCA, CARON-FASAN, FREITAS, JANISSEK-MUNIZ.

Atualmente pode-se classificar as empresas de software em três segmentos: empresas produtoras de softwares; empresas prestadoras de serviços e empresas híbridas conforme Figura 1. As empresas dão maior ênfase para venda de produtos, serviços ou soluções híbridas dependendo do estágio de desenvolvimento da companhia, de seus produtos e clientes (CUSUMANO, 2004).



**FIGURA 1: Modelos de Negócios**  
Fonte: Ilustração do pesquisador

### 3.1 Diferentes Modelos de Negócio: Vantagens e Desvantagens

Segundo CUSUMANO (2004), o modelo de negócio das empresas produtoras de software é apropriado para os bons tempos de investimentos em tecnologia. Algumas vezes estas empresas criam produtos que vendem milhões de cópias. Nestes casos, a economia de escala, o crescimento de oportunidades e as margens de lucro são enormes. O perigo, entretanto, é que o volume de vendas pode cair quando o mercado ficar saturado, além da possibilidade de surgirem concorrentes com produtos similares de baixos preços, sem considerar a chegada de um momento de recessão econômica.

Já o modelo de companhias prestadoras de serviços foca neste tipo de atividade tanto em bons como em maus tempos da economia. Estes serviços variam de consultoria e integração de sistemas até customização de produtos a manutenção de softwares, mantendo assim uma estabilidade financeira mesmo com variâncias na economia.

O terceiro modelo de negócios é o de empresas focadas em vender soluções híbridas, ou seja, uma mistura de produtos e serviços, com manutenção de upgrades (atualizações) ou melhorias especiais em produtos para o futuro. Para o autor, as empresas baseadas neste modelo de negócio têm uma base instalada de usuários que mantém longos contratos de serviços e upgrades. Estes contratos geram receitas recorrentes por longo prazo, oferecendo uma maior estabilidade financeira para a empresa. Estas corporações estão melhor posicionadas para as subidas e descidas de investimentos em tecnologia.

Os três modelos de negócio com certeza têm vantagens e desvantagens. É fato considerar que toda a empresa, sua estrutura comercial e de atendimento aos clientes é focada para o modelo adotado e a migração de um modelo baseado em venda de produtos para um modelo híbrido depende de um esforço altíssimo dos gestores que precisam obter e saber trabalhar com informações para auxílio na tomada de decisões acima de tudo.

### **3.2 A Importância da Informação**

No atual contexto empresarial, a informação é um recurso vital para as empresas, podendo representar uma vantagem competitiva em um mercado cada vez mais disputado. O ambiente competitivo está em constante mudança. Há mudanças significativas nos hábitos das pessoas, nas configurações dos países, no perfil da força de trabalho, e as organizações precisam estar preparadas para enfrentar esse mundo mutante. Para sobreviver nesse ambiente, as organizações precisam se adaptar a estes fatos (MILES e SNOW, 1986).

Desde que o modelo fordista de produção e consumo de massa começou a mostrar sinais de esgotamento, as organizações passaram a se dedicar basicamente a buscar vantagens competitivas em termos de ganhos de produtividade, com reflexo em termos de preços, busca de qualidade e fornecimento de serviços adicionais aos consumidores (FREITAS, LUCIANO, LESCA e GHEDINE, 2002).

Hoje, no entanto, a realidade indica que essas variáveis não são suficientes para garantir a sobrevivência das organizações. Segundo GALBRAITH e LAWLER (1985), aumento de produtividade, maior qualidade em produtos e prestação de serviços ao consumidor são necessidades competitivas, e as verdadeiras vantagens competitivas serão alcançadas apenas a partir da excelência no organizar e gerir o trabalho organizacional. Frente a isso, a informação ganha importância: é preciso antever necessidades, vislumbrar cenários futuros, mapear os passos da concorrência, compartilhar informações de forma rápida com clientes, fornecedores e parceiros, customizar produtos e serviços segundo os anseios dos clientes, enfim, a informação é componente essencial para a sobrevivência das organizações no atual contexto (FREITAS, LUCIANO, LESCA e GHEDINE, 2002).

Portanto, a informação é fundamental para o gerenciamento e funcionamento das organizações, pois viabiliza decisões menos arriscadas, possibilita antever as ações do concorrente, proporciona diferenciação em produtos e serviços, melhora o conhecimento sobre o cliente, enfim, quando adequadamente coletada, armazenada e analisada, a informação tem um significado estratégico, ou seja, pode se tornar um grande diferencial competitivo (McGEE e PRUSAK, 1994).

Segundo Kendall e Kendall (1991), os responsáveis pela tomada de decisão estão começando a entender que a informação já não é um produto exclusivamente colateral das operações da organização, e sim, um dos promotores da mesma. Deve-se pois considerá-la e tratá-la como um precioso recurso, para, assim, contribuir efetivamente na melhoria dos resultados organizacionais (FREITAS et al., 1997). Para FREITAS E LESCA (1992), as empresas que ganharão a guerra econômica serão aquelas que tiverem ganho a guerra da informação, o que demonstra ser a adaptação da empresa função da informação. LESCA (1989) coloca que “a informação e o conhecimento compõem um recurso essencial para o sucesso da adaptação da organização em um ambiente de concorrência, ou seja, a informação e o conhecimento devem ser utilizados como uma vantagem concorrencial ensinando os homens a gerarem a informação e o conhecimento, integrando mais e mais a informação e o conhecimento no produto, nos serviços e nas decisões”.

A informação tem desempenhado um importante papel na definição, execução e integração de estratégias organizacionais, caracterizando-se, assim, como um dos insumos mais importantes para a organização (RAMOS, 1998).

Segundo MCGEE E PRUSAK, (1994) “à medida que a integração da estratégia e sua execução tornam-se o desafio organizacional mais importante, o papel da informação como uma ferramenta essencial para se chegar a essa integração torna-se mais claro”.

Para FREITAS, BECKER, KLADIS E HOPPEN (1997), a informação, como um precioso recurso para a organização, deve ser tratada de modo a contribuir efetivamente para a melhoria dos resultados organizacionais. A organização necessita identificar onde encontrar as informações relevantes para o seu processo. Esta informação pode ser conseguida em fontes formais e fontes informais.

Para os autores, as informações formais são aquelas que tramitam pelos canais convencionais da organização ou entre organizações. Estas informações normalmente possuem a característica de serem bem estruturadas. Entre as informações formais que provêm do ambiente externo estão incluídas as correspondências entre organizações, comunicações de órgãos governamentais e as que tramitam em sistemas computacionais interligados.

As informações informais são aquelas que não possuem nenhum caráter oficial. Este tipo de informação é de um volume muito grande e tem como característica ser bastante desestruturada. Este tipo de informação, como as informações formais, pode vir do ambiente externo ou de dentro da organização. “Deve-se desenvolver a capacidade de escuta do “exterior e do futuro” da empresa para melhor se adaptar, mais do que à quantidade, à qualidade da informação. Para evoluir de forma voluntarista, reservando-se a iniciativa, deve-se estar sempre em condições de antecipar...para o que se necessita de “radares” que permitam a escuta prospectiva do ambiente” (FREITAS 1993).

Para LESCA e LESCA, 1995, de acordo com a finalidade, existem três tipos de informação que circulam na empresa: informação de funcionamento, de influência e antecipativa. Detalhando:

“- As informações com as quais as empresas estão familiarizadas são denominadas de informação de funcionamento, e são informações internas e operacionais, repetitivas e formalizadas, indispensáveis ao funcionamento diário da empresa. Sendo internas à empresa, elas retratam o presente, mas, sobretudo, o passado. Podem ser caracterizadas como retrospectivas”.

- Um segundo tipo é a informação de influência, que influi sobre os atores pertinentes da empresa visando torná-los cooperantes e alinhados. Podem ser formais ou informais, e permitem a animação, a estimulação, a motivação e a coordenação de atividades.

- Existe ainda um outro tipo de informação, aquela que realmente interessa à Inteligência Estratégica Antecipativa, que são informações de antecipação, exteriores à empresa e que permitem antecipar certas alterações no ambiente sócio-econômico da empresa. Elas dizem respeito ao futuro, e são informações de evolução. Elas possuem características bastante específicas: são informações pouco repetitivas, incertas, ambíguas, fragmentadas e contraditórias” (LESCA, FREITAS E JANISSEK, 2003).

Para conseguir dar senso útil às informações dispersas para facilitar as decisões e ações dos dirigentes (LESCA, FREITAS e CUNHA, 1996), considera-se como base de todo o processo de coleta e análise as informações de caráter antecipativo. Segundo, LESCOA, FREITAS e JANISSEK-MUNIZ (2003), as informações, quando possuem um caráter antecipativo e procuram atingir um objetivo criativo, possibilitam a criação de uma visão diferente e inovadora das oportunidades de negócios que podem surgir, e também dos riscos, que não seriam tão evidentes se não tivéssemos este dispositivo.

“A sobrevivência de uma empresa depende, em parte, de sua capacidade de antecipar as mudanças e de considerá-las na definição dos eixos estratégicos que deseja implantar. Para tanto, ela deve ser capaz de coletar, estocar e, sobretudo, analisar informações relativas ao estado e à evolução de seu ambiente sócio-econômico. A implantação do processo de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva, um sistema de monitoramento do ambiente, é uma resposta a essa exigência” (CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004).

### **3.3 Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA)**

“A idéia de Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA) vem sendo gradativamente propagada no cenário da acirrada concorrência em que se encontram inseridas grandes e pequenas empresas. Conhecida em inglês como “environmental scanning” ou suas variantes “business intelligence” e “competitive intelligence”, e em francês como “veille anticipative stratégique”, a IEA deixa de ser uma abstração, um ideal, para ser efetivamente praticada em muitas organizações.

No entanto, ainda é grande a distância que separa as organizações em termos de sua prática, tendo em vista que a exploração desse recurso rico pressupõe plena compreensão do fenômeno e investimento em recursos humanos capacitados (LESCA, JANISSEK E FREITAS,2003).

Conforme afirmam POZZEBON, FREITAS e PETRINI (1997), poucas organizações têm-se preocupado com informação externa. Só 27% das empresas utilizam informação externa em seus sistemas de BI. Nesses casos, as informações externas perfazem de 10% a 25% da informação total utilizada.

“As diferentes pesquisas na área da Administração Estratégica e Sistemas de Informação acentuam a necessidade de um processo de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva nas organizações. Diversos estudos, entre os quais de CHOO (2001), mostram forte correlação entre o desempenho de uma empresa e sua capacidade de organizar um processo de escuta do seu ambiente de negócios” (CARON-FASAN, M-L. e JANISSEK-MUNIZ ,2004).

### **3.3.1 Definição de Inteligência Estratégica Antecipativa**

Conforme LESCOA (2003), a definição mais atual de Inteligência Estratégica Antecipativa é: “A inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva (Em francês, Veille Antecipative Stratégique – Intelligence Collective (VAS-IC)) é o processo coletivo, proativo e contínuo, pelo qual os membros da empresa coletam (de forma voluntária) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente sócio-econômico e às mudanças que podem nele ocorrer, visando criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se à evolução do ambiente, evitar surpresas estratégicas desagradáveis e reduzir riscos e incerteza em geral. O objetivo da Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva é permitir agir rapidamente, no momento oportuno e com os menores custos, utilizando a Inteligência Coletiva da empresa”.

Para LESCOA, JANISSEK e FREITAS (2003), as informações - quando possuem um caráter antecipativo e procuram atingir um objetivo criativo - possibilitam a criação de uma visão diferente e inovadora das oportunidades de negócios que podem surgir, e também dos riscos, que não seriam tão evidentes se não tivéssemos este dispositivo. As informações antecipativas são exteriores à empresa e permitem antecipar certas alterações no ambiente socioeconômico da empresa (LESCA e LESCOA, 1995). Elas dizem respeito ao futuro, são informações

de evolução, e possuem características bem específicas como: pouco repetitivas, incertas, ambíguas, fragmentadas e contraditórios. Dentre tais informações encontramos os ‘**sinais fracos**’ (LESCA, 2001; CARON-FASAN, 2001), possíveis de serem captados em elementos de informação dispersos e de ocorrência variada, aos quais normalmente não prestamos a devida atenção, mas que, se combinados com outros de mesmo tipo ou não, podem nos induzir a certas idéias ou percepções e a inferir ações a realizar.

### **3.3.2 As Informações do Tipo Sinal Fraco**

“O que significam estes sinais? As informações que as empresas normalmente dispõem em seus sistemas de informação são bem estruturadas, existem em grande quantidade e estão relacionadas com o passado. Informações mal estruturadas, esparsas e desconexas não são tratadas pelos sistemas de informação. Exemplos desse tipo de informação podem ser frases, fotos, cheiros, imagens, desenhos, pedaços de artigos ou qualquer observação pronunciada por alguém. Nesses fragmentos esparsos pode residir o grande potencial informativo que as empresas tanto necessitam” (LESCA, FREITAS, JANISSEK 2003).

Como bem colocado por LESZCZYNSKA, LESCA (2004), “Esta informação envolve um ou vários sentidos dos observadores. Pode resultar tanto de uma observação visual, de uma frase acidentalmente ouvida, de uma sensação após tocar em algo, de um cheiro ou de uma sensação após provar algo”.

ANSOFF (1975) qualifica tais informações como sinais fracos e define-as como informações imperfeitas, que não permitem compreender nem mesmo antever a chegada de eventos. O objetivo desses sinais não é gerar uma reação imediata, mas permitir melhor conhecimento do ambiente. “Em outras palavras, as informações estratégicas de tipo sinal fraco diferem das informações habitualmente utilizadas pelas empresas. Elas provêm do exterior da empresa, são de natureza prospectiva (ajudam a compreender e antecipar eventos futuros), são freqüentemente qualitativas, raramente quantitativas, e tornam-se rapidamente obsoletas. São incertas, imprecisas, fragmentadas, incompletas e pouco significativas se analisadas individualmente, somente enriquecidas se consideradas umas em relação às outras. Enfim, são de significado aparentemente fraco, além de ambíguas e sujeitas a múltiplas ou nenhuma interpretações” (BLANCO, CARON-FASAN, LESCA 2003).

“Conclui-se que as informações antecipativas são difíceis de ser coletadas e processadas pelos sistemas de informação tradicionais. Deve-se, então, buscar criar novos mecanismos, novas ferramentas, novos métodos, novos procedimentos, novos sistemas” (LESCA, FREITAS, JANISSEK 2003).

### **3.3.3 Instalando Mecanismos para Praticar IEA**

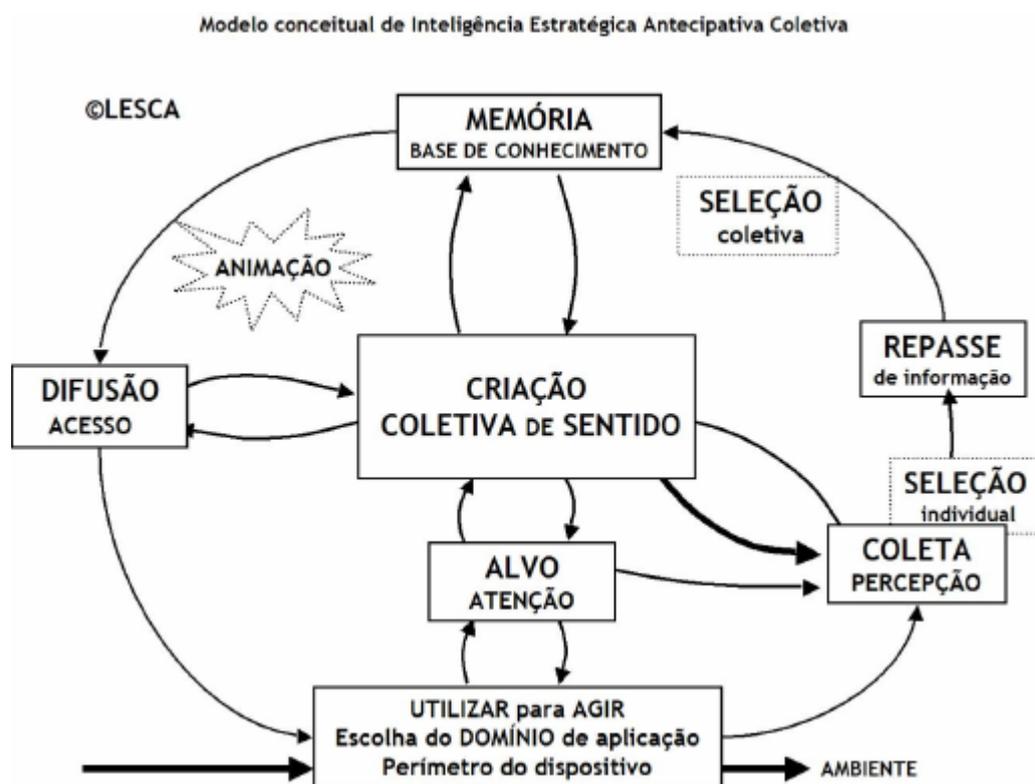
Para CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ (2004) a Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva é um processo complexo que implica diversos atores, exigindo a intervenção de Competências diversas e complementares, cujos interesses e motivações podem até mesmo ser contraditórios. Tal como proposto por LESCOA (2003), é um processo recursivo. A coleta, seguida da análise de informações antecipativas, pode conduzir a empresa a tomar decisões e agir sobre seu ambiente de negócios. Contudo, ela conduz também, na maioria dos casos, à coleta de novas informações visando melhorar o conhecimento sobre o ambiente. A atividade de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva inscreve-se, assim, em um processo contínuo, dinâmico e evolutivo, dentro do qual novas informações são permanentemente necessárias. Trata-se de um processo coletivo de aprendizagem organizacional (CHOO,1999) e de gestão de conhecimentos (CARON-FASAN e FARASTIER, 2003). Como propõe WEICK (2002), trata-se de prestar atenção particular àquilo que se esquece, aos valores e objetivos negligenciados e aos fatos evitados.

“Criar mecanismos de IEA significa implementar um processo, utilizando um método, que possibilite começar a recolher resultados em determinado período de tempo. Não significa criar uma atividade burocratizada, com funções específicas, mas sim significa envolver a empresa como um todo no alcance de determinados objetivos. É preciso saber o que a empresa deseja “escutar” sobre o ambiente, o que ela deseja conhecer, pelo menos a linha geral de interesse. Não se trata de problemas a resolver, mas de objetivos a atingir. A delimitação dos objetivos da empresa, em consonância com seu planejamento estratégico, aparece como ponto de partida fundamental.

Tendo sido estabelecidos os objetivos, é preciso estabelecer algumas questões: Quem vai coletar os sinais fracos? Como os sinais fracos serão coletados? Com que motivação? Com qual metodologia?

E mais: Como agir de forma que as informações não se percam na empresa? Ou seja, estão com cada um mas não estão com ninguém? Como divulgar as informações pertinentes às pessoas certas? Que informações a empresa já possui? Como explorar essas informações (podem ainda não estar disponível, mas serem acessíveis)? Como transformar a informação em ação?

Pode-se perceber que deverá existir um processo de coleta e difusão de informações, uma energia a ser canalizada para que a percepção dos sinais fracos motive as pessoas da empresa a coletá-los, armazená-los e interpretá-los, visando obter vantagem competitiva” (LESCA, FREITAS, JANISSEK 2003).



**FIGURA 2: Modelo Conceitual de IEA Coletiva**  
 Fonte: Lesca 2003 *apud* Janissek-Muniz e Freitas (2005)

Para CARON-FASAN, M-L. e JANISSEK-MUNIZ (2004), a Figura 2 apresenta as diferentes fases do Modelo Conceitual de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva, chamado L.E.SCA<sup>ning</sup>®. Segundo as autoras, “a entrada desse processo é a fase de **especificação de alvo**, na qual a empresa deve delimitar os domínios sobre os quais quer agir prioritariamente. Trata-se de **identificar os atores importantes** do seu ambiente de negócios e os **assuntos que lhe interessa monitorar**. Convém, igualmente, especificar as diferentes fontes de informação suscetíveis de possibilitar acesso a algum conhecimento sobre atores ou temas”.

A fase seguinte consiste em buscar informações pertinentes para a empresa, ou seja, **coletar informações** relativas aos atores e aos temas identificados na fase precedente. Para isso, convém designar os captadores de informação (gatekeepers), atribuir-lhes missão de coleta e fornecer-lhes recursos para a realização da tarefa.

A coleta somente poderá ser eficaz se os procedimentos de circulação e de envio de informações foram formalizados e aceitos, o que conduz à terceira fase do processo. Trata-se de **organizar** tanto a circulação de fluxos internos à empresa como a dos provenientes do exterior. Essa fase estaria incompleta sem a implantação de um procedimento de **armazenamento de informações**, numa forma mais ou menos elaborada de base de dados ou *datawarehouse*. O objetivo é torná-las acessíveis aos decisores na empresa.

Na fase de **criação de sentido**, os decisores analisam as diferentes informações coletadas com o objetivo de atribuir-lhes sentido e gerar valor agregado. Essa etapa de transformação conduz a uma alternativa. Se as informações analisadas são suficientemente explícitas, essa fase permite então à empresa tomar decisões e agir sobre seu ambiente. Por outro lado, se as análises não permitem antever o futuro ambiente da empresa, esta deve prosseguir na coleta de informações e, muitas vezes, até mudar a especificação do alvo”.

#### **3.3.4 A IEA como base de uma metodologia aplicada**

É interessante destacar a colocação de LESCA, FREITAS, JANISSEK (2003), que apresenta duas metáforas que podem ser utilizadas para representar as informações de funcionamento e as informações de evolução de uma organização. Para o primeiro caso, pode-se utilizar a metáfora do espelho retrovisor: trata-se da análise de informações passadas, visando entender o que ocorreu no passado para monitorar, corrigir, redirecionar o presente. Para o segundo caso, a metáfora do radar é a que melhor traduz uma atitude, uma postura dos indivíduos das empresas diante das informações: escuta do ambiente visando antecipação.

Para LESCA, FREITAS, JANISSEK (2003), implantar um processo de Inteligência Estratégica Antecipativa em uma organização depende do interesse da direção da empresa em fazê-lo, mas depende fundamentalmente da disposição, do engajamento da empresa como um todo em realizar a coleta dos sinais fracos tendo em vista aqueles objetivos traçados como fundamentais para manutenção ou conquista de vantagem competitiva.

Os sistemas operacionais das empresas são pobres em relação a informações do tipo 'de evolução'. Os sinais fracos, definidos, raramente estão presentes nesses sistemas. A natureza das informações de evolução é quase que interinamente proveniente do exterior e pouco estruturadas, o que torna sua coleta e análise um processo a ser implementado com método e esforço. Somente estes dois atributos podem garantir confiabilidade e credibilidade ao processo e tornar a IEA uma prática que reduz incertezas e possibilita condições de inovação.

Sendo assim, a IEA constitui a base sobre a qual definiremos a metodologia para aplicar ao caso a ser estudado.

\*\*\*

Este capítulo apresentou o referencial teórico, por meio de pesquisa bibliográfica. No próximo capítulo será abordado o método de pesquisa proposto para atingir os objetivos do presente estudo.

## 4. MÉTODO DE PESQUISA

De modo a atingir os objetivos propostos, pretende-se fazer uso de um estudo de caráter exploratório, podendo-se recorrer, contudo, a métodos quantitativos como qualitativos na busca de informações. Como abordagem principal, optou-se pela realização de um estudo de caso em uma empresa de software que vem passando por uma situação de decisão estratégica com relação à forma de comercialização.

De acordo com YIN (2001), o estudo de caso é uma “investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Assim, a escolha do método se deve principalmente à flexibilidade na coleta de informações e à possibilidade de compreensão global do contexto no qual se envolve a decisão estratégica que será, espera-se, subsidiada a partir do uso dos conceitos propostos.

Segundo YIN (1994), a coleta de dados em estudos de caso pode contar com seis principais fontes de evidência: documentação, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Este estudo de caso fará uso de diferentes métodos e técnicas para a obtenção de diversos tipos de dados: serão coletados dados internos da empresa em questão, através de observação de processos, exploração de registros internos já possuídos pela empresa (dados secundários), bem como serão coletados dados específicos para fins do estudo, coletados junto a clientes e potenciais clientes da empresa. A coleta, organização e exploração dos dados são pontos cruciais na viabilização dos objetivos propostos neste estudo e merecem, portanto, especial atenção.

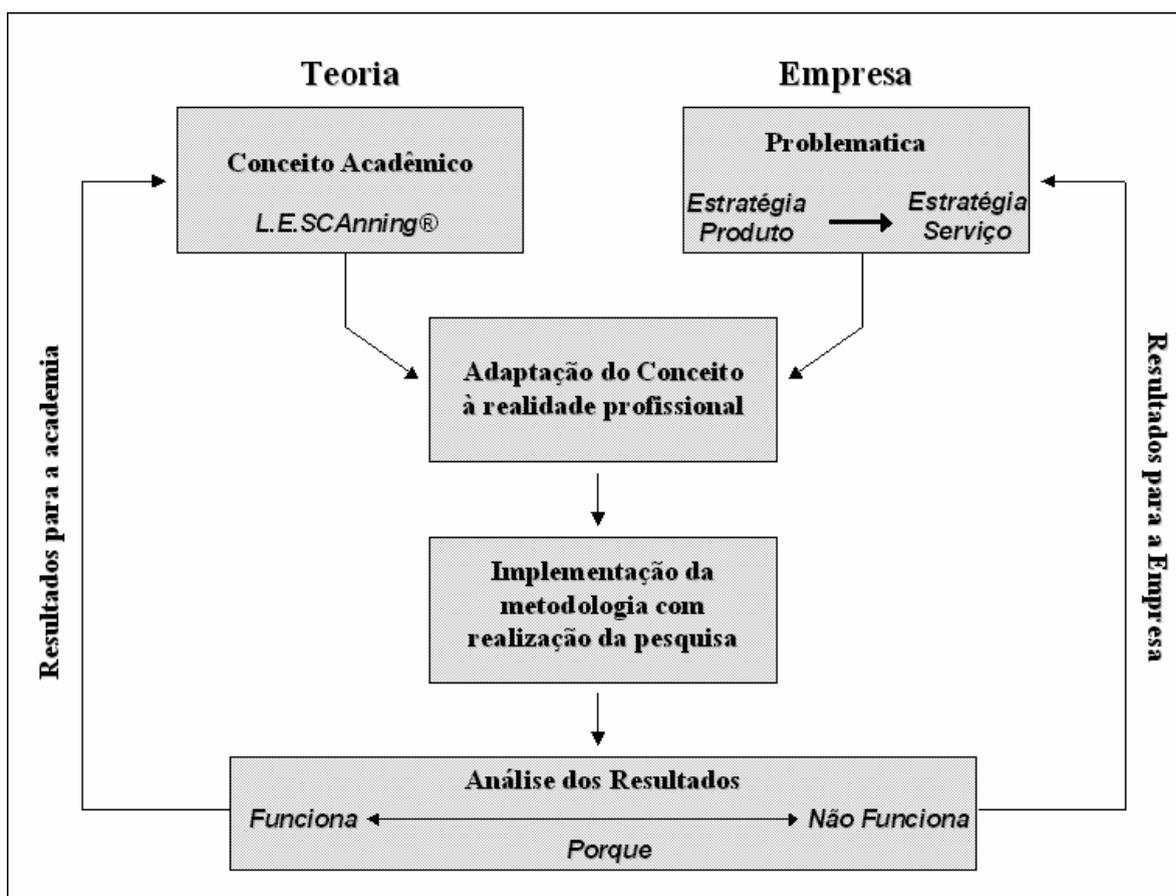
Nesta etapa da pesquisa, pretende-se fazer uso de ferramental específico (a ser desenvolvido), capaz de suportar as análises necessárias, bem como facilitar a sistematização da metodologia de trabalho em si definida para tal.

A seguir será apresentado o desenho de pesquisa a ser utilizado e a metodologia a ser aplicada; após o que será esboçada a contextualização da pesquisa e, por fim, serão apresentados os resultados esperados com este estudo.

## 4.1 Desenho de Pesquisa

A pesquisa a ser realizada está estruturada conforme apresentado na Figura 3. O pesquisador utilizará os conceitos e a metodologia *L.E.SCAAnning*® descrita no capítulo 3 como base estrutural. A partir daí será feita uma adequação deste conceito para o caso de uma empresa de software, considerando a realidade da empresa e sua problemática de transformar um modelo de negócios baseado em uma estratégia de venda de produtos para um modelo baseado em uma estratégia de venda de serviços.

Sobre esta adaptação do conceito de IEA será implementada a metodologia de pesquisa por etapas a serem descritas logo a seguir. A finalização deste processo será feita após a análise dos resultados, com a reflexão sobre os objetivos especificados e sobre a potencial aplicabilidade da metodologia utilizada em outras situações.



**Figura 3 – Desenho de pesquisa**

Fonte: Definido em reunião em 21/07/2005 entre o pesquisador, o orientador e a Doutora Marie-Laurence Caron-Fasan na sede da Gens S/A.

## 4.2 As Etapas da Pesquisa

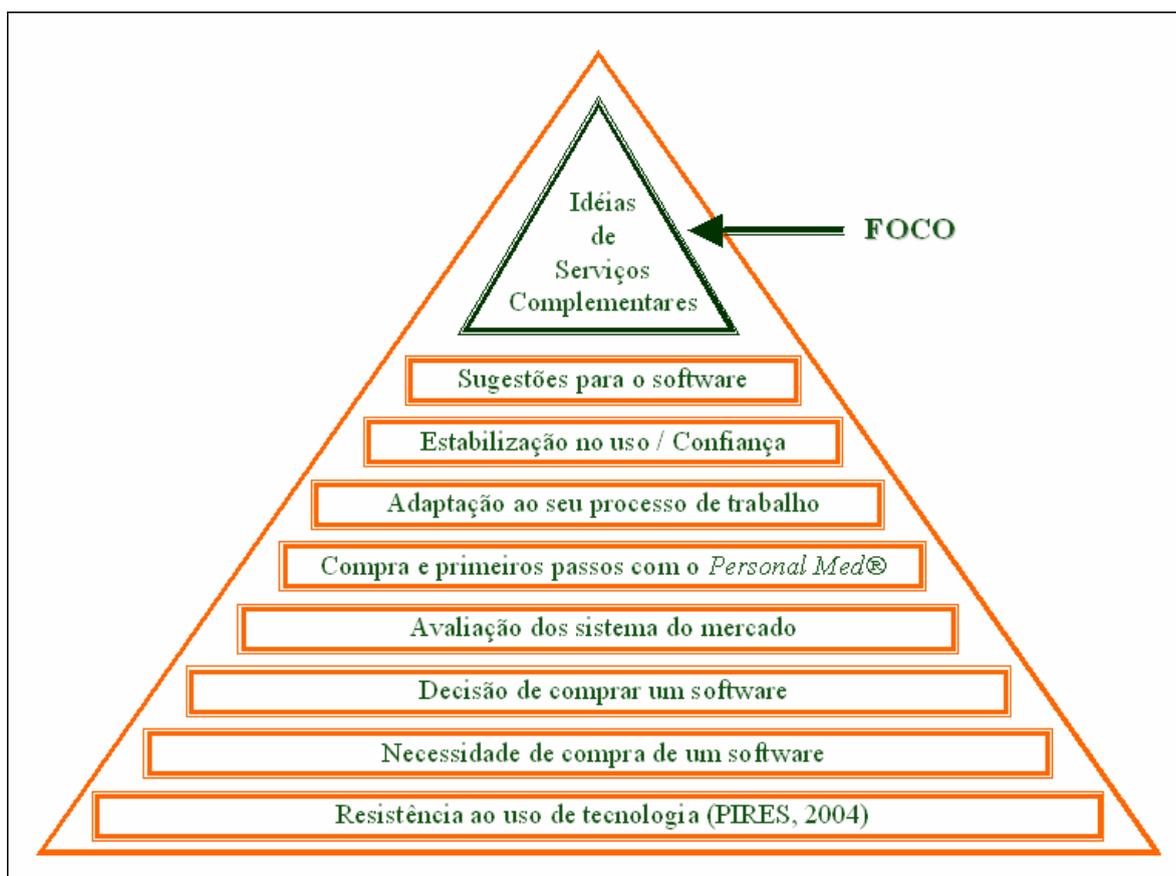
A pesquisa a ser realizada está dividida em etapas. Para cada uma das etapas serão utilizados os conceitos e a metodologia de IEA, adequando-as à realidade da empresa estudada. As etapas são as seguintes:

### 4.2.1 Etapa 1: Definição de Alvo (Foco), Atores e Tema

Apenas para lembrar a metodologia a ser aplicada, nesta etapa ocorre a “**especificação de alvo**, na qual a empresa deve delimitar os domínios sobre os quais quer agir prioritariamente. Trata-se de **identificar os atores** importantes do seu ambiente de negócios e os **assuntos que lhe interessa monitorar**. Convém, igualmente, **especificar as diferentes fontes de informação** suscetíveis de possibilitar acesso a algum conhecimento sobre atores ou temas” (CARON-FASAN, M-L. e JANISSEK-MUNIZ, 2004).

O primeiro passo então é a especificação do alvo. No caso da Gens S/A o alvo serão os clientes da empresa, mais especificamente os médicos usuários do software *Personal Med*®. Estes atuais clientes de software serão os potenciais compradores de serviços a serem fornecidos pela empresa no futuro. O foco da pesquisa está vinculado à fase de maturidade do cliente já usuário do *Personal Med*® como destacado na Figura 4, pois é nesta fase que ele está apto a passar informações importantes e se tornar um potencial comprador dos serviços a serem oferecidos.

Os atores do processo serão as pessoas que pertencem a dois setores da corporação. O primeiro deles é o setor de atendimento ao cliente, denominado internamente na Gens S/A como “Central de Atendimento ao Usuário”. Estes profissionais conversam por telefone ou e-mail com aproximadamente 2.700 usuários por mês, com uma média de tempo de 10:52 minutos por atendimento com cada usuário, estatística realizada no dia 20/07/2005 que englobou o ano de 2005, de 01 de janeiro até a data da realização da estatística. A fonte foi o sistema de CRM da empresa.



**Figura 4 – Fases de maturidade do cliente do software *Personal Med*®.**  
 Fonte: Gens S/A.

O segundo é o setor de vendas da empresa, porém neste caso, será restringido aos vendedores da empresa que participam de eventos médicos (feiras e congressos) em espaços comprados pela empresa para divulgação de seus produtos. Estes vendedores além de conversar com centenas de clientes potenciais durante estes eventos, também conversam com muitos usuários do sistema pessoalmente, podendo captar informações riquíssimas para a companhia. Sendo assim, temos a definição dos atores e conseqüentemente das fontes de informação que serão utilizadas, cada uma relacionada com cada ator. Assim, podemos criar a “matriz de definição de responsabilidades por fonte de informação”. A Figura 5 apresenta um exemplo aplicado desta matriz. O tema a ser trabalhado é sem dúvida os possíveis serviços a serem criados pela empresa para atingir de forma inovadora sua base de clientes.

	João	Ana	Carolina	...
Congresso Brasileiro de Cardiologia				
Congresso Brasileiro de Ginecologia				
Congresso Brasileiro de Oftalmologia				
.				
.				
.				

**FIGURA 5 – Matriz de definição de responsabilidades do observador interno**

Fonte: Adaptado de L.E.SCAningØ (LESCA, 2003)

#### 4.2.2 Etapa 2: A Coleta de Informações

Conforme descrito por CARON-FASAN, M-L. e JANISSEK-MUNIZ (2004), a fase seguinte consiste em buscar informações pertinentes para a empresa, ou seja, **coletar informações** relativas aos atores e aos temas identificados na fase precedente. Para isso, convém designar os captadores de informação (gatekeepers), atribuir-lhes missão de coleta e fornecer-lhes recursos para a realização da tarefa.

As informações a serem coletadas virão então de duas fontes distintas. A primeira é do sistema de CRM da Gens S/A, já em utilização pela empresa desde 1993, e que conta com 195.051 registros (levantamento realizado em 25/07/2005), nos quais são armazenadas informações de livre digitação pelos atendentes da empresa.

Para buscar informações inerentes ao tema determinado nesta pesquisa, será utilizado o aplicativo *Sphinx*<sup>®</sup> (Sistema para pesquisa e análise de dados da Sphinx Brasil). A coleta dos dados será realizada através de análise de conteúdo, que segundo BARDIN (1977) é a classificação e contabilização pormenorizada das freqüências de um vocabulário. Esta etapa vai procurar coletar dados através da utilização de trechos, orações ou frases compostas dos registros de atendimento ao cliente obtidos do sistema de CRM. Após a categorização de todas as variáveis em cada questão, serão exploradas as categorias mais citadas em cada um dos registros tendo a possível geração de serviços como enfoque. Após isto serão reunidas todas as categorias procurando enquadrá-las para serem utilizadas na fase final de geração de sentido para as informações obtidas.

A segunda fonte de informação a ser explorada virá do preenchimento de fichas de captação, que fora adaptada do método *L.E.SCAnning* apresentadas na Figura 6. Estas fichas serão distribuídas aos vendedores da Gens S/A, que deverão ser devidamente treinados para sua correta utilização. Estas fichas de captação de informações serão utilizadas em pelo menos em três eventos médicos (congressos brasileiros) a serem realizados em 2005.

Cada campo da ficha de captação deverá ser preenchido e conterá informações conforme descrito abaixo:

- **Ator:** Central de Vendas ou CAU (Central de Atendimento ao Usuário), caso um profissional deste setor participe de um dos eventos selecionados para realização da pesquisa;
- **Tema:** Potenciais serviços aos clientes;
- **Fonte:** As fontes serão registradas de forma global (evento, CRM, etc.);
- **Confiança:** Deverá respeitar a seguinte escala:
  - Baixa: A informação foi obtida levando-se em consideração uma possível idéia expressada pelo cliente, porém não totalmente verbalizada por este;
  - Média: Informação resumida de uma interação com o cliente sobre o assunto;
  - Alta: Informação expressa a opinião do cliente sobre o assunto;

## Ficha de Captação

Ator:	Tema:
Fonte:	Confiança (escala):
Captador:	Circunstância:
Evento:	Data:
Comentário:	
Informação:	
Foco em Serviços:	

**FIGURA 6 – Ficha de Captação**

Fonte: Adaptado de L.E.SCAningÔ

- **Captador:** Nome do ator;
- **Circunstância:** Conversa com cliente, leitura de algo, comentário de um cliente, etc;
- **Evento:** Nominação do evento (exemplo: Congresso Brasileiro de Cardiologia, data do evento e local);
- **Data:** Data em que ocorreu a captação da informação;
- **Comentário:** Comentário livre;
- **Informação:** Informação coletada com o cliente, seja de qualquer atributo especificado no capítulo 3, principalmente as informações do tipo “sinal fraco”;
- **Foco em Serviço:** Informação coletada que explicita diretamente o tema de serviços que podem ser fornecidos ao cliente da Gens S/A.

Como bem colocado por CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ (2004), “a coleta somente poderá ser eficaz se os procedimentos de circulação e de envio de informações foram formalizados e aceitos, o que conduz à terceira fase do processo”.

#### **4.2.3 Etapa 3: A Organização das Informações**

Conforme descrito no capítulo 3, esta etapa trata de “**organizar** tanto a circulação de fluxos internos à empresa como a dos provenientes do exterior. Essa fase estaria incompleta sem a implantação de um procedimento de **armazenamento de informações**, numa forma mais ou menos elaborada de base de dados ou datawarehouse. O objetivo é torná-las acessíveis aos decisores na empresa” (CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004).

As informações do CRM analisadas pelo sistema *Sphinx*® serão organizadas por este em um banco de dados e as fichas de captação serão arquivadas em planilhas eletrônicas e posteriormente serão analisadas utilizando o mesmo método descrito para organizar informações do CRM da empresa.

#### **4.2.4 Etapa 4: A Criação de Sentido para as Informações**

Na fase de **criação de sentido**, os decisores analisam as diferentes informações coletadas com o objetivo de atribuir-lhes sentido e gerar valor agregado. Essa etapa de transformação conduz a uma alternativa. Se as informações analisadas são suficientemente explícitas, essa fase permite então à empresa tomar decisões e agir sobre seu ambiente. Por outro lado, se as análises não permitem antever o futuro ambiente da empresa, esta deve prosseguir na coleta de informações e, muitas vezes, até mudar a especificação do alvo” (CARON-FASAN, M-L. e JANISSEK-MUNIZ, 2004).

Assim, após realizar esta etapa, o pesquisador poderá partir para a análise dos resultados obtidos com a adequação da metodologia proposta, sua aplicação e coleta de informações. Com isto espera-se atingir os objetivos propostos deste projeto de pesquisa.

### 4.3 Operacionalização da Pesquisa

A Figura 7 apresenta o cronograma de operacionalização da pesquisa. Destaca-se que a etapa já transcorrida, não apresentada no cronograma, refere-se à revisão da literatura, que, não obstante, estará presente em todas as etapas da pesquisa. Dessa forma, para o desenvolvimento da presente pesquisa, apresentam-se as etapas a serem cumpridas em 7 meses:

Atividades/Periodo	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro
Defesa do Projeto							
Processamento dos dados do CRM da Gens com o sistema Sphinx							
Captação de Informações em eventos médicos							
Processamento dos dados captados em eventos médicos							
Análise e Interpretação dos dados							
Relatório Final							
Defesa da Dissertação							

**FIGURA 7 – Cronograma**  
Fonte: Pesquisador

## 5. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Este projeto de pesquisa visa estudar um caso específico da Gens S/A, uma empresa de tecnologia da informação na área da saúde. Neste capítulo, será feita uma breve introdução da Gens S/A e seu posicionamento no modelo de negócios definido no referencial conceitual, apenas para orientar de forma mais clara a banca examinadora deste projeto.

A escolha da Gens S/A se dá principalmente pela situação atual de busca de alteração de estratégia em relação a uma de suas de negócio. Esta escolha se dá igualmente pela facilidade de acesso que o pesquisador tem à corporação, já que ocupa o cargo de diretor da mesma. As informações obtidas e divulgadas neste projeto têm prévia autorização da empresa para uso em fins acadêmicos.

### 5.1 Um Resumo Histórico da Gens S/A (1991-2005)

A Gens é uma das primeiras empresas no setor de softwares de gestão dedicados para a área de saúde no Brasil. A empresa foi fundada em 1991. Seu foco de negócio é o de software para automação de ambientes médicos. É a marca líder em número de cópias vendidas nesse segmento no Brasil com mais de 20 mil cópias instaladas de seus produtos (Figura 8), aproximadamente 50% do mercado informatizado. Alguns números são importantes destacar e estão explícitos na Tabela 1. Destaca-se, dentre os produtos, o Personal Med, voltado a ambientes médicos de pequeno porte (consultórios e clínicas).

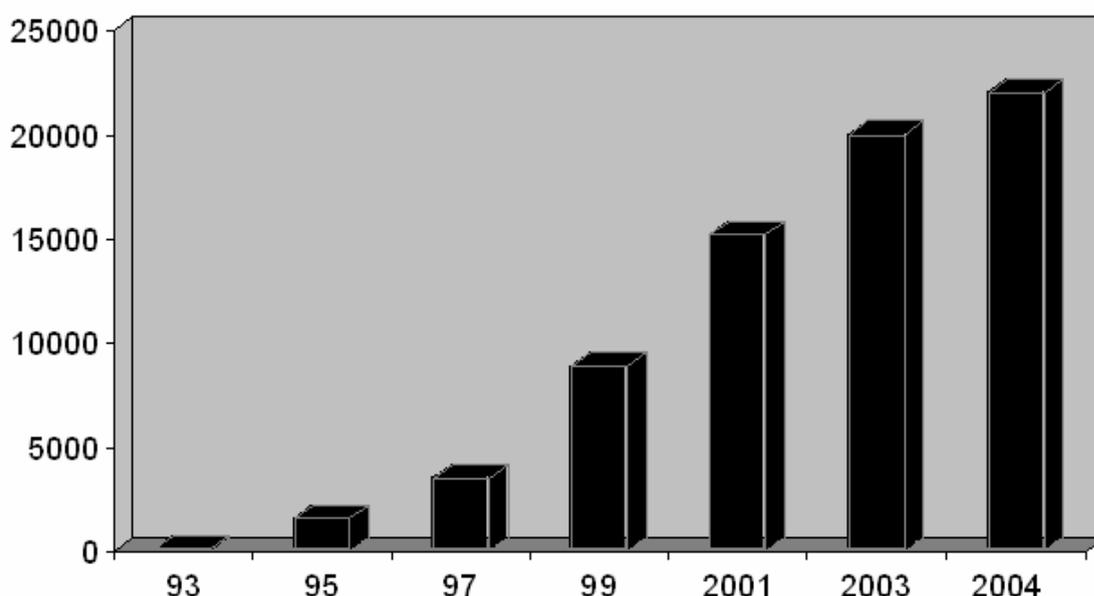
<b>Tópico</b>	<b>Quantidade</b>
Número de Clientes no Brasil. <b>Unidade Foco do Projeto</b>	20.000 médicos 20.000 secretárias (estimativa) 2.000 Administradores (estimativa) Total: 42.000 usuários (estimativa)
Número de Empresas Clientes no Brasil (Sistemas para gestão de ambulatórios empresariais)	400 empresas Exemplos: Volkswagen, Ford, General Motors, Banco Itaú, Unimed do Brasil, Renault, etc..
Número de Hospitais Clientes no Brasil (Sistemas para gestão de hospitais)	42 Hospitais
Número de Prontuários Médicos Cadastrados nos sistemas (estimativa)	20.000.000
Número de Receituários emitidos mensalmente pelos usuário através do sistema (estimativa)	6.500.000
Market-Share no Brasil (estimativa)	50% (estimativa aproximada)

**TABELA 1 – Números da Gens S/A**

Fonte: Gens S/A

Os números de mercado aproximados no Brasil, por segmento, correspondem a 240 mil médicos, 12 mil clínicas e 8,8 mil hospitais. Estima-se que aproximadamente 75% dos médicos possuem computadores como parte de sua infra-estrutura profissional, mas apenas 20% utilizam-no para operações de gestão ou acesso a Internet.

Os softwares de gestão funcionam como um instrumento de auxílio na administração de ambientes médicos. Tais softwares incluem ferramentas de gestão clínica e administrativo-financeira. Os módulos são desenvolvidos de forma dedicada e com rotinas específicas do segmento médico, diferenciando-se das ferramentas tradicionais de gestão (ERPs) e explicando a baixa penetração dos softwares de gestão generalistas e usuais do mercado neste segmento.



**FIGURA 8 – Evolução da carteira de Clientes Gens S/A**

Fonte: Gens S/A

A Gens S/A atua com três grupos de produtos, voltados aos diferentes segmentos de mercado: Pequenos ambientes, representados por consultórios médicos e as clínicas; Ambulatórios médicos de empresas, orientados aos setores de saúde ocupacional e Segurança do Trabalho; Ambientes médicos de grande porte, representado pelos hospitais.

A linha de produtos da empresa é o resultado da pesquisa e desenvolvimento que incorporou a metodologia do trabalho médico (quotidiano), de forma a tornar os softwares desenvolvidos (i) geradores de valor agregado ao cliente final (pela redução de custos derivado do aumento dos controles); (ii) intuitivos e (iii) de fácil manejo. Incorporam rotinas clínicas, otimizando a atividade diária e aumentando controle, produtividade e nível de gerenciamento dos ambientes. Dentre as rotinas aplicadas pelos softwares, destaca-se a ficha clínica personalizada, recursos multimídia, controle de estoques, agendamento de consultas e gerenciamento administrativo-financeiro.

O foco deste trabalho será a unidade de negócios da Gens S/A que atende ambientes médicos de pequeno porte, ou seja, sobre o produto Personal Med®, voltado a Informatização de clínicas e consultórios médicos. Este produto possui versões para 34 especialidades médicas e incorpora a linguagem dentro de cada contexto / nicho atendido. O produto é vendido em modelo de licenças de uso e upgrades adicionais.

Com o crescimento da era da mobilidade, ou seja, informação onde e quando necessária, a empresa criou outros produtos nesse segmento, como: (i) *Personal Med Administração*, Sistema voltado para administração de pequenas clínicas, (ii) *Personal Med Mobile*, onde o sistema opera em plataforma handheld PDA, sintonizado com as informações da versão desktop, (iii) uma versão web-based do prontuário do paciente, (iv) *Personal Med Celular*, onde o sistema opera em plataforma de celulares sincronizados com os prontuários na internet.

Na Tabela 2, é apresentada a evolução de produtos e eventos importantes da Gens S/A desde sua fundação. A cronologia mostra que a primeira unidade de negócios da empresa, a de softwares para consultórios e clínicas médicas, é a que está totalmente baseada no modelo de venda de softwares. As demais unidades da corporação já trabalham com o modelo híbrido (CUSUMANO, 2004) conforme relatado no capítulo 3.

<b>Ano</b>	<b>Produto / Evento</b>
1991	Fundação
1993	Lançamento da primeira versão do Software Personal Med para clínicas e consultórios médicos – versão em DOS
1994	Lançamento do Personal Med – versão em Windows
1995	Gens Atinge liderança de mercado no segmento
1996	Lançamento da do Software para ambulatórios empresariais (parceria com Volkswagen do Brasil e Unimed do Brasil)
1997	Vencedor do prêmio de melhor software do ano na Fensoft (Best Product in Show)
1998	Lançamento do Personal Med 98
1999	Lançamento de versões em parceria com sociedades médicas
2000	Lançamento do Personal Med Internet Edition e do Personal Med Mobile Edition – Versão para PDA's
2001	A Gens transforma-se em uma Sociedade Anônima – Gens S/A
2002	Início do desenvolvimento do sistema hospitalar em tecnologia web
2003	Implantação das versões <i>Beta</i> do sistema hospitalar
2004	Lançamento do sistema hospitalar
2005	Lançamento do sistema para Gestão de Saúde Pública Lançamento do Personal Med 2005

**TABELA 2 – Evolução de Produtos e Eventos da Gens S/A**

Fonte: Gens S/A

## 5.2 Necessidade de mudança: contexto de decisão estratégica

A escolha desta unidade de negócios para embasar o projeto está diretamente relacionada com o modelo de negócios praticado atualmente. Hoje a receita desta unidade de negócios da empresa está baseada totalmente em venda de produtos para novos clientes ou venda de atualizações de software para a base já instalada. Porém, a realização de investimentos constantes em pesquisa e desenvolvimento (P&D) faz com que a necessidade de receitas recorrentes seja crescente e vista como a solução para que a empresa se mantenha na liderança deste mercado. Além disto, os clientes do produto *Personal Med*, já tem uma confiança importante na marca e na qualidade do produto. Agora a expectativa é que estariam abertos a reconhecer na empresa uma importante prestadora de serviços de tecnologia agregados ao produto em uso nos seus ambientes de trabalho.

Para entender as dificuldades de transformação de um modelo de negócios de uma empresa produtora de softwares para uma empresa focada em venda de softwares e prestação de serviços (híbrida), é importante lembrar como as empresas deste segmento estão distribuídas no âmbito mundial.

As colocações abaixo estão baseadas nos argumentos e classificações utilizadas por CUSUMANO (2004) e foram adequadas com a experiência e conseqüentemente opiniões do pesquisador sobre o tema. Conforme descrito no capítulo 3, CUSUMANO (2004), classifica as empresas de software em três segmentos: empresas produtoras de softwares, empresas prestadoras de serviços e empresas híbridas.

O primeiro deles é o mercado das empresas que desenvolvem seus próprios produtos e tem suas receitas provenientes única e exclusivamente da venda de licenças de uso destes softwares.

No site oficial do Governo Brasileiro (<http://www.brasil.gov.br/>), define-se licenças de uso como “Software proprietário: é aquele cuja cópia, redistribuição ou modificação são em alguma medida proibidos pelo seu proprietário. Para usar, copiar ou redistribuir, deve-se solicitar permissão ao proprietário, ou pagar para poder fazê-lo”. Relaciona-se neste caso, a venda de licenças de uso à venda do direito de usabilidade de um usuário de sistema de computação em um único computador. Tanto um cliente na pessoa física como uma empresa (pessoa jurídica) pode adquirir o número necessário de licenças de uso para executar o programa desejado em um computador ou em uma rede de computadores interligados, neste caso adquirindo o número total de licenças de uso conforme o número de computadores conectados. O número de licenças de uso pode ser aumentado, caso a rede de computadores cresça, adquirindo-se licenças adicionais, também chamadas de autorização de uso adicionais.

O segundo dos modelos é o caso convencional das empresas prestadoras de serviços na área de softwares. Este modelo de negócios está focado basicamente na prestação de serviços de consultores e técnicos especializados em um tipo de problema ou em um sistema específico. Estes serviços podem ser dedicados a vários tipos de tarefas, como por exemplo: a especificação técnica de infra-estrutura de hardware e software para implantação de um sistema a ser adquirido do mercado; o desenvolvimento de um projeto de análise de sistemas e até de desenvolvimento de uma aplicação específica para um determinado cliente, projeto este que se encerra quando da implantação do mesmo; serviços de manutenção de sistemas de terceiros, ou seja, executados sobre a plataforma de sistemas produzidos por outra empresa; coordenação de integração de sistemas diferentes para executarem tarefas e trocarem informações, neste caso rodando de forma

integrada e transparente para o usuário final; serviços de treinamento de usuários sobre sistemas de mercado em implantação ou até mesmo em operação, muito comum devido a renovação constante de usuários em uma corporação. Este tipo de serviços tem suas receitas baseadas única e exclusivamente em horas de consultores especializados cobradas dos clientes contratantes.

O terceiro modelo de negócios é o de empresas híbridas. Neste caso, as empresas mesclam suas receitas em vendas de licenças de uso, como descrito no primeiro modelo e em prestação de serviços, como descrito no segundo. Porém, há uma diferença importante a ser destacada no quesito específico de prestação de serviços. Apesar dos tipos de serviços serem semelhantes, estes somente são executados, ou pelo menos na maior parte das vezes o são, sobre produtos fabricados pela própria empresa que produziu o software. Assim, a produtora vende as licenças de uso de seus produtos, faz os serviços de implantação ou eventuais treinamentos, cobra um contrato de manutenção eventualmente para manter um suporte técnico aos usuários do software e periodicamente vende atualizações (ou comumente chamados no mercado de upgrades) de seus sistemas. Os serviços prestados aos próprios clientes iniciais de compra de licenças de uso variam no mercado, dependendo do modelo de negócios adotado pelas empresas que comercializam os produtos e serviços, porém o ponto de destaque é que as receitas são recorrentes e que a venda para o cliente se repete constantemente, seja por vendas de atualizações ou por serviços prestados à sua própria base de clientes.

Os três modelos de negócio com certeza têm vantagens e desvantagens. É fato considerar que toda a empresa, sua estrutura comercial e de atendimento aos clientes é focada para o modelo adotado e a migração de um modelo para outro não é nem um pouco simples, pelo contrário, depende de um esforço altíssimo dos gestores e de um forte processo de aprendizagem.

O primeiro modelo de negócios citado, das empresas produtoras de software e vendedoras de licenças de uso de seus produtos, é o modelo atual praticado pela unidade de negócios da Gens S/A. Este segmento de empresas tem características próprias de vendas citadas acima, e este segmento tem vantagens e desvantagens muito pertinentes. Um dos pontos que mais se destaca neste modelo é o da possibilidade de ganhar muito dinheiro em tempos de economia ascendente. Quando a economia do país e o mercado global, no caso da empresa já estar exportando seus produtos, estiver em um momento crescente, o mercado está

aberto a investimentos na área de tecnologia como um todo, e também, por consequência em tecnologia da informação. Neste período há a possibilidade de venda de softwares em larga escala, considerando-se que todas as premissas de venda de software e de mercado sejam atingidas pela empresa vendedora, mas é o momento em que o mercado está comprando. Isto é muito importante, pois as empresas que atuam em vendas de licenças de uso, geralmente trabalham com boas margens de lucro em seus produtos, fazendo com que o acúmulo de rentabilidade nestes tempos seja muito positivo. Existem muitas empresas que se destacam neste mercado, um dos exemplos mais clássicos é o da americana Microsoft®, que fatura bilhões de dólares por ano com margens importantíssimas de lucro acumulado a cada período fiscal. Um exercício interessante de comparação deste modelo de negócios é o da venda de livros impressos ou até mesmo da indústria cinematográfica. Um livro ou um filme pode ser produzido e dependendo da aceitação do público pode gerar muito lucro em vendas, além de gerar novas edições do mesmo título com evoluções do tema apresentado por muitos anos. Em alguns casos chegamos a um “*Best-Seller*” de vendas, cativando um público comprador constante. Comparativamente, isto também pode acontecer com softwares de sucesso, basta que a qualidade do produto, sua divulgação e distribuição sejam feitas de forma eficiente e que com certeza a economia do país esteja aberta a este tipo de investimento.

Um outro fator interessante neste modelo é a atração que ele exerce sobre o mercado de capitalistas de riscos, os chamados “*Venture Capital*”. Estes investidores estão abertos a colocar seu capital em bons tempos de economia em empresas com grande potencial de crescimento em vendas de softwares produzidos por elas mesmas. A qualquer momento, este capital investido pode gerar um campeão de vendas e além de receber um retorno importante de seu capital com os lucros do próprio negócio, a venda da companhia como um todo para uma empresa de maior porte por um grande valor pode ocorrer como consequência quase natural. Esta é uma vantagem que praticamente não encontramos no segundo modelo de negócio, o de empresas prestadoras de serviços, pois o valor agregado destas empresas não é tão grande, não pode virar um “*Best-Seller*” e precisa de muito tempo para se desenvolver, o que faz com que os capitalistas de riscos não sejam atraídos por este tipo de negócio.

Porém, o inverso também é verdadeiro e cruel, pois em tempos em que a economia do país está recessiva estas empresas sentem diretamente o impacto da retenção de capital no mercado. Geralmente, os investimentos em tecnologia da informação são cortados ou postergados, fazendo com que as empresas que não tem receitas recorrentes sejam fortemente afetadas como outras empresas de comércio comum. É possível encontrar empresas de sucesso e destaque em um período de tempo terem sérios problemas financeiros e até desaparecerem do mercado. Por isto é tão comum ver empresas da área de software sumirem como em um passe de mágica, deixando seus usuários sozinhos no mercado. Neste caso, a comparação feita anteriormente com produtoras de filmes e livros não é tão interessante, pois estas ainda conseguem vender seus produtos como forma barata de laser enquanto o software se torna imediatamente um luxo na visão dos clientes.

Um ponto importante a ser colocado, é que as empresas produtoras de software necessitam manter um investimento constante em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Estes investimentos são geralmente muito altos e consomem boa parte do capital da empresa. É necessário manter uma equipe de analistas, projetistas, programadores e gerentes de projeto para que o sistema se mantenha em constante evolução. Além disto, é comum a compra de horas de consultoria especializada, pois muitas vezes o segmento de mercado onde a empresa atua necessita de conhecimentos aprofundados e paralelos à tecnologia de desenvolvimento de software aplicada. Este é o caso da unidade de negócios de clínicas e consultórios da Gens S/A, que além de manter uma equipe especializada em desenvolvimento de software, necessita investir em consultores voltados para a área de medicina (médicos de várias especialidades distintas, enfermeiros, fonoaudiólogas, administradores, etc.) para manter seus produtos constantemente atualizados e sempre inovadores. Sendo assim, o custo fixo para manutenção destes especialistas é bastante alto, até porque os profissionais de tecnologia da informação principalmente estão muito valorizados no mercado. Além disto, estes investimentos em P&D são muito difíceis de serem terceirizados. Apesar do mercado já oferecer fábricas de software, e que podem ser muito bem utilizadas, isto depende de uma capacitação interna da empresa para trabalhar com este tipo de fornecedor, o que ainda é muito novo no Brasil.

De qualquer forma, os analistas de negócio, ou seja, aqueles profissionais que conhecem o segmento de mercado onde a empresa atua e que já conseguiram traduzir para o mundo da tecnologia as necessidades dos profissionais da área, detêm um conhecimento importante e que não pode ser descartado ou até mesmo recontratado à medida que forem novamente necessários para a empresa, eles precisam ser mantidos constantemente, gerando uma necessidade constante de investimento, tanto em bons quanto em maus momentos da economia.

É importante destacar como uma das grandes dificuldades deste modelo de negócios, a ameaça de novos entrantes e o poder de barganha dos clientes conforme colocado por PORTER (1985). Dependendo do segmento de mercado em que atua, a empresa pode enfrentar a entrada de novos concorrentes a qualquer momento, com produtos de menor valor ou até mesmo sem custo de venda. Neste caso específico, os softwares “free”, liberam o cliente da compra da licença de uso dos sistemas, fazendo com que a prestação de serviços de implantação, configuração e treinamento passe a ser o modo de ganhar dinheiro dos fornecedores. Neste caso, reportasse ao segundo modelo de negócios, o de prestação de serviços, comprometendo diretamente o faturamento das empresas produtoras de softwares. Estes novos entrantes podem rapidamente tornar o mercado saturado e assim transformar o mercado de venda de licenças de uso de softwares específicos para um determinado segmento em “*commoditie*”. Este tipo de ameaça unido a fatores muito comuns no mercado de tecnologia da informação como a “pirataria de softwares”, segundo a ABES (Associação Brasileira das Empresas de Software) chegando a 55% no Brasil nos dias de hoje (consulta realizada no site da organização em 02/06/2005), transformam o poder de barganha dos clientes em uma ameaça fortíssima e conseqüentemente em uma grande desvantagem neste modelo de negócios.

O segundo modelo de negócios, o de empresas exclusivamente prestadoras de serviços de tecnologia da informação é o segmento mais antigo da área. Há muitos anos este segmento vem se desenvolvendo e apesar da evolução constante da tecnologia, o modo de operação e de receita destas empresas continua sendo o mesmo, ou seja, o faturamento sobre horas trabalhadas de consultores e técnicos especializados. Existem empresas muito conceituadas e que faturam bilhões de dólares anualmente apenas com este tipo de serviço, como por exemplo: PricewaterhouseCoopers, Accenture, EDS, divisão de serviços mundiais da IBM,

entre outras. Uma vantagem que logo deve ser destacada no segmento de prestação de serviços é o fato de que as oscilações na economia do país não chegam a afetar o comportamento de uma unidade de negócios, pelo menos em um curto espaço de tempo.

Sendo assim, partindo-se do princípio de que a companhia tenha uma gestão eficiente, com uma certa antecedência pode-se acompanhar as ondas de ascensão e descensão da economia e conseqüentemente prever as baixas ou altas na contratação dos serviços a serem prestados. A receita deste modelo de negócios geralmente é realizada sob contratos de médio e longo prazo, permitindo que a contratação dos consultores a serem dedicados ao projeto em questão pode ser planejada e assegurada através de mecanismos contratuais com os clientes. Porém, se compararmos ao primeiro modelo de negócios, fica claro que provavelmente nenhum super crescimento de faturamento ocorrerá, não será possível um faturamento de alta rentabilidade em pouco tempo devido ao sucesso de um serviço prestado. Mesmo fazendo-se um exercício de imaginar uma compra acelerada de serviços em um determinado período, as possibilidades de aumento radical de faturamento seriam barradas em uma dificuldade eminente: a capacitação de profissionais em um curto espaço de tempo para a realização dos serviços vendidos. No negócio de prestação de serviços, o processo de gestão entre as horas vendidas de um consultor e as horas pagas tem que ser muito bem controlado, pois qualquer desperdício ou erro de cálculo de tempo de projetos pode rapidamente inverter uma curva de rentabilidade em prejuízo. Outra dificuldade constante é a busca incansável de clientes para manter os consultores ocupados, pois cada hora que não for vendida em projetos deverá, em princípio ser paga ao consultor disponível. Neste caso, o tempo perdido não volta mais. Sendo assim, apesar de ser um segmento que não reage diretamente às oscilações da economia, necessita de uma gestão profissional adequada, para que o limite entre o azul e o vermelho na linha do balanço financeiro não se inverta rapidamente.

O terceiro modelo de negócios é o de empresas que mesclam basicamente os dois primeiros modelos citados. As empresas híbridas podem unir o melhor dos dois mundos, ou seja, tem capacidade de acumular grandes lucros em tempos de economia crescente e manter suas receitas com serviços prestados em momentos em que o mercado não responde tão positivamente. Porém, um cuidado muito grande com a gestão da empresa deve ser tomado, pois administrando dois

negócios distintos em um único momento pode ser fatal tornando-se o ponto negativo eminente em caso de insucesso. Tomando-se como princípio as vantagens inerentes dos dois modelos, parece lógico declarar que este modelo de negócios, de empresas híbridas, pode trazer receitas muito maiores para a corporação e ainda gerar rentabilidade constante se bem administrado.

O importante de destacar neste modelo, é que junto à venda das primeiras licenças de uso dos softwares para os clientes pode-se vender adequações personalizadas, treinamentos, implementações e principalmente contratos de longo prazo de serviços, os chamados contratos de suporte e manutenção de sistemas. Além disto, é importante destacar como vantagem inerente, que a venda de serviços para clientes que já apostaram na compra de produtos desta empresa é bastante mais fácil do que vender serviços para novos clientes. Os contratos de manutenção geralmente são feitos entre a fornecedora do software original e seu cliente para que este último tenha a disponibilidade de resolver eventuais problemas ou dúvidas sobre seus sistemas implantados durante os anos de uso. As atualizações de sistemas, comumente chamados de upgrades neste mercado, podem ou não estar inclusas nos contratos de manutenção.

A grande vantagem destes contratos é que geram receitas recorrentes para a companhia e com isto podem neutralizar um dos pontos mais críticos do modelo de negócios baseado em vendas de licença de uso: os investimentos em P&D, pesquisa e desenvolvimento, em tempos ruins da economia. Com as receitas recorrentes geradas, o risco de desinvestimento em P&D pode ser suprido com a rentabilidade gerada pelos contratos de manutenção. Desta forma a empresa pode continuar investindo em novos produtos mesmo em momentos de retração do mercado, preparando-se para gerar ótimos resultados no momento em que a economia aquecer novamente. Este aspecto também faz com que ela se mantenha à frente de seus concorrentes, inovando constantemente, mesmo em momentos de crise.

Um dos pontos mais positivos deste modelo de negócios é que ele pode transformar uma grande ameaça do primeiro modelo em uma enorme vantagem competitiva. Como destacado anteriormente, um grande problema do modelo baseado em venda de licenças de uso, baseando-nos em PORTER (1985), é a ameaça de novos entrantes e o poder de barganha dos clientes. Se analisarmos cada uma das forças em profundidade, é possível identificar como é possível criar

barreiras para eventuais concorrentes e trabalhar em um melhor posicionamento perante a base de clientes da empresa. À medida que é mesclado um conjunto de serviços ao produto inicialmente vendido, na visão do cliente mistura-se a qualidade do sistema ao suporte técnico ou até mesmo a novos serviços acoplados ao software inicial. Este conjunto faz com que a troca do cliente para outro fornecedor seja radicalmente dificultada, pois ele dificilmente encontrará no mercado um conjunto de obra tão ajustado às suas necessidades como aos que já tem. Pelo mesmo motivo, a dificuldade de concorrentes em capturar clientes da companhia fornecedora dos sistemas e serviços cresce, pois o conjunto produto + serviço trabalham muito na fidelização do cliente com seu fornecedor original.

Porém, esta eminente vantagem traz dificuldades importantes e que se não tiverem atenção máxima, pode desta vez transformar esta vantagem competitiva em uma desvantagem natural. Fica claro que para manter os clientes satisfeitos, os investimentos no produto e a qualidade dos serviços prestados devem ser de alto valor agregado. Isto necessita de um alto controle de gestão e um fortíssimo grau de relacionamento da empresa com seu cliente. Para tal, é necessário o desenvolvimento e a manutenção de capacidades e competências para poder trabalhar com sucesso neste modelo de negócios. A dificuldade de se trabalhar no modelo de vendas híbridas é grande, pois necessita o acúmulo de capacidades de dois modelos distintos e ainda a competência de gerenciar os dois negócios em uma única empresa. Este desafio parece ser ainda maior no caso de transformação de um modelo de negócio.

Transformar o modelo de negócios desta unidade da Gens S/A que hoje atua exclusivamente de venda de licenças de uso para o modelo híbrido, e focando muito no desenvolvimento de vendas de serviços é uma tarefa bastante árdua e que depende de vários fatores. Esta passagem de modelo passa por uma transformação importante dos gestores da empresa, eles tem que estar abertos a mudanças muito sensíveis e fazer um planejamento de médio e longo prazo importante. Uma das alterações que deve ser destacada é que o modelo de venda de licenças de uso gera naturalmente uma rentabilidade maior e a busca adicional de prestação de serviços para clientes tem uma rentabilidade a ser gerada em longo prazo, através de serviços gerados para uma base de clientes fidelizados. Com o tempo, a lógica leva a concluir que a criação de receitas recorrentes pode gerar rentabilidade

acumulada à venda de produtos bastante considerável, porém esta nova cultura é uma barreira a ser ultrapassada.

Para ocorrer esta transformação de modelo de negócios na empresa, será necessário um estudo aprofundado das competências atuais e um mapeamento das competências necessárias para alcançar o objetivo. A identificação de capacidades necessárias para a corporação é vital para o sucesso na prestação de serviços. A maneira como a empresa costuma gerar seu faturamento necessita agora de um complemento importante. E para vender e efetivamente prestar os serviços oferecidos com qualidade, não bastam os mesmos conhecimentos já incorporados ao modo de trabalho atual, e sim o desenvolvimento de outros importantes. “Neste contexto, o protagonista do trabalho, além de saber fazer, deve apresentar, em muitos casos, a capacidade de identificar e selecionar o como fazer a fim de se adaptar à situação específica (customizada) que enfrenta” (RUAS, 2005).

As competências necessárias para gerar e vender serviços sobre a base de clientes que já adquiriu software da empresa são diferentes desde a elaboração dos possíveis serviços a serem oferecidos até os processos de inovação e manutenção destes próprios serviços. Uma empresa baseada no modelo de venda de licenças de uso, já desenvolveu ao longo dos anos, competências principalmente na tecnologia de desenvolvimento de softwares e precisa de competências diferentes para vender serviços, principalmente baseadas no relacionamento entre fornecedor e clientes.

Conforme GIANESI & CORRÊA (1994), “em face de alguns fatores típicos dos serviços, como a rapidez da mudança das necessidades e expectativas dos consumidores ao longo do tempo e a variedade dessas mesmas necessidades e expectativas, é necessário algum esforço adicional para que o serviço prestado esteja sempre adequado às necessidades do consumidor. É necessário que todo o pessoal da empresa que tenha contato com o consumidor, notadamente pessoal de operações, tenha postura prospectiva em relação a estas necessidades”.

Na Tabela 3 fica claro o extremo dos dois projetos e para conseguir o objetivo de acoplar rentabilidade sobre serviços e não somente a produtos as capacidades citadas precisam ser construídas, desenvolvidas, aplicadas, avaliadas e evoluídas constantemente.

<b>VENDA DE LICENÇAS DE USO</b>	<b>PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>? Investimento alto e constante em Pesquisa e Desenvolvimento</li> <li>? Busca de novas tecnologias</li> <li>? Inovação na criação de novos produtos</li> <li>? Foco em gerenciamento de projetos</li> <li>? Investimento em capacitação técnica de pessoal</li> <li>? Preocupação com a qualidade do produto <ul style="list-style-type: none"> <li>o Testes</li> <li>o Manuais</li> <li>o Interface amigável</li> <li>o Fácil implantação</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Foco no relacionamento com o cliente</li> <li>? Busca de serviços com alto valor agregado para os clientes</li> <li>? Capacitação da equipe para atendimento e compreensão das necessidades do cliente</li> <li>? Foco na qualidade dos serviços <ul style="list-style-type: none"> <li>o Disponibilidade</li> <li>o Qualidade de atendimento</li> <li>o Prestabilidade</li> <li>o Confiabilidade</li> </ul> </li> </ul>

**TABELA 3 – Comparação de modelos de Negócios**

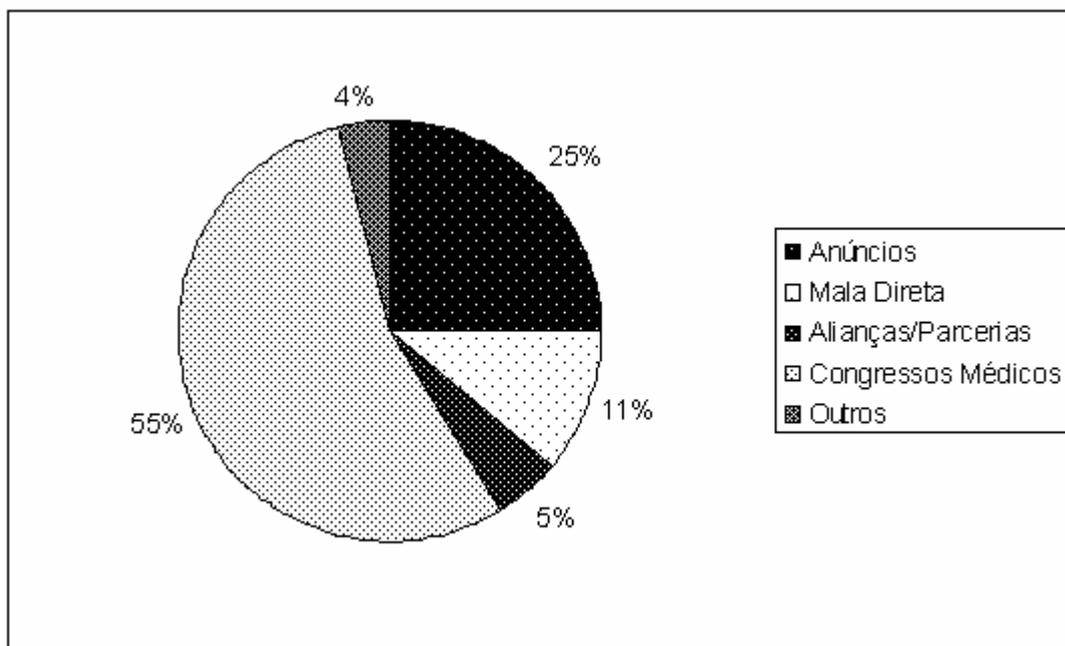
Fonte: Adaptado de CUSUMANO (2004)

É importante levar em consideração que o desenvolvimento das competências para prestação de serviços devem ser desenvolvidas, porém as aquelas já incorporadas à empresa para venda de software devem ser mantidas e até mesmo aprimoradas. Porém este mapeamento de competências não é foco deste projeto, ficando para um possível novo trabalho.

No caso da transformação do modelo de negócios da Gens S/A, há um ponto que deve ser muito considerado neste novo desafio. Atualmente os investimentos em marketing da empresa variam conforme a necessidade e eventuais oportunidades, mas vem mantendo uma distribuição padronizada com leves variâncias no decorrer dos últimos anos. Estes investimentos anuais estão descritos no gráfico apresentado na Figura 9.

O ponto interessante, é que todos estes investimentos são responsáveis efetivamente por 50% das vendas mensais da unidade de negócios empresa. Cada ação de venda está relacionada no sistema de gestão interno da empresa a uma ação de marketing específica relacionada a um grupo de investimento do gráfico acima. Porém, um ponto se destaca na Gens S/A. Historicamente a empresa tem uma variação de 50% a 60% de suas vendas realizadas mensalmente relacionadas diretamente à indicação de usuários do sistemas para colegas de profissão. Portanto, apesar de investimentos constantes e necessários em marketing, fica claro que a qualidade do produto é a principal responsável pela conquista de novos clientes.

Portanto, esta diferenciação conquistada pela venda de produtos deve ser alcançada também na venda de serviços, garantindo assim o sucesso da operação de venda deste novo modelo de negócio.



**FIGURA 9 – Investimentos anuais em Marketing da Gens S/A**  
Fonte: Contabilidade Gerencial da Gens S/A (2000-2004)

Segundo (GIANESI & CORRÊA, 1994), “Os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas. A intangibilidade dos serviços torna difícil para os gerentes, funcionários e mesmo para os clientes, avaliar o resultado e a qualidade do serviço. Embora haja exceções, os serviços são de difícil padronização o que torna a gestão do processo mais complexa. Pela dificuldade de avaliar os resultados e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra, os clientes percebem mais na compra de serviços do que de produtos, baseando-se fortemente em referências de terceiros e na reputação da empresa prestadora do serviço.”

A liderança alcançada na unidade de negócios da Gens S/A de venda de licença de uso de softwares para consultórios e clínicas médicas pode ser replicada no modelo de negócios de venda de serviços para a base de clientes conquistada. Porém para tal, todos os pontos colocados devem ser considerados e a empresa deve estar alerta para tais mudanças e aberta para adequações em sua maneira de atuar, aberta a desenvolver competências e disposta a enfrentar fortes desafios.

Como bem colocado por (HAMEL e PRAHALAD, 1995), “Se o objetivo for a liderança do setor, reestruturação e reengenharia não bastam. Para construir a liderança, a empresa precisa ser capaz de reinventar seu setor; para reconstruir a liderança, a empresa precisa ser capaz de regenerar as estratégias essenciais (core strategies). Nesse sentido, não basta ficar mais enxuta e melhor; a empresa também precisa ter a capacidade de ficar diferente. Porém, para ‘ser’ realmente diferente, a empresa precisa primeiro ‘pensar’ diferente”.

Para tal, esta mudança de modelo de negócios e este modo diferente de pensar, necessitam estar embasados totalmente em informações coerentes e atualizadas. Além do mais, não basta ter a informação, mas principalmente saber fazer o correto uso desta informação. E, utilizar a informação de modo a trazer benefícios diretos para a organização depende de um processo evolutivo e de um forte aprendizado da companhia.

Portanto, um grande desafio é saber buscar as informações internas e informações de mercado ou do ambiente externo da empresa e ainda como fazer esta informação ser interpretada e transformada em estratégia de inovação. A busca de informações antecipativas ao mercado faz com que seja vital o uso do conceito de Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA) como busca de monitorar o ambiente de negócios da empresa e ter efetivo sucesso no uso da informação para criação de serviços para uma base de clientes já construída.

## 6. RESULTADOS ESPERADOS

Em primeiro lugar, busca-se atingir os objetivos propostos, ou seja, investigar a aplicabilidade dos conceitos de inteligência estratégica antecipativa numa situação de transformação de uma estratégia de venda de produtos para uma estratégia de venda de serviços em empresas da área de software.

Através da aplicação dos métodos de IEA espera-se criar mecanismos de como identificar quais os serviços que podem superar constantemente as expectativas dos usuários do sistema Personal Med. Conseqüentemente, com a utilização destes métodos, espera-se chegar a conclusões de como utilizar o poder da informação externa da empresa para atingir os objetivos citados.

No âmbito pessoal, uma busca importante é a capacitação em trabalhar com dados e pesquisa acadêmica, que até então nunca foi realizada pessoalmente. A busca de literaturas, a discussão de métodos, os relacionamentos com orientador e professores deve ser um importante aprendizado e crescimento pessoal.

Na área acadêmica, espera-se contribuir com um trabalho que possa ser utilizado por outras empresas que buscam um objetivo semelhante ou pelo menos parte dele. Deseja-se que a contribuição teórica e possivelmente prática que será apresentada no trabalho possa de alguma forma contribuir com alunos, professores e pesquisadores em futuros trabalhos.

No ambiente empresarial, o resultado esperado é que este trabalho possa ser utilizado para que a empresa em questão no estudo possa efetivamente incorporar à sua estratégia e implantar os métodos a serem apresentados para efetivamente mudar seu modelo de negócios neste segmento.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF (H.I.). Managing strategic surprise by response to weak signals. California Management Review; vol. 18, nº2, pp.21-33. 1975.
- BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BLANCO, S., CARON-FASAN, M-L., LESCA H. Developing capabilities to Create Collective Intelligence Within Organizations. The Journal of Competitive Intelligence and Management, JCIM, vol.1, nº2 2003.
- CARON-FASAN (M-L.). Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles. Revue Systèmes d'Information et Management, vol.6, nº4, pp.73– 89. 2001.
- CARON-FASAN, M.L.; FARASTIER, A. Veille stratégique et gestion des connaissances. In: CARON-FASAN, M.L; LESCA, N. (Coord.). Présent et futur des systèmes d'information. PUG. 2003. Grenoble, França.
- CARON-FASAN, M-L. e JANISSEK-MUNIZ, R. Análise de informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: proposição de um método, caso aplicado e experiências. São Paulo - SP: RAUSP, vol. 39, nº3 - julho/setembro 2004. pp.205-219.
- CHOO, C.W. The art of scanning the environment. ASIS Bulletin, Special Issue on Information Seeking. Maryland, USA: Vol. 25, n. 3, p.13-19, February / March 1999.
- CHOO, C.W. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. Information Reserach, Special Issue on Environmental Scanning and Competitive Intelligence, v.7, n.1, Outubro 2001. <http://informationr.net/ir/7-1/paper112.html>.
- CUSUMANO, M.A. The Business of Software. Free Press, 2004.
- FREITAS, Henrique. A informação como ferramenta gerencial : um telesistema de informação em marketing para o apoio à decisão. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 355p.
- FREITAS, H.M.R. et al. Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- FREITAS, H.; BECKER, J.L.; KLADIS, C.M.; HOPPEN, N. Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- FREITAS, H., JANISSEK-MUNIZ, R. e LESCA, H. Enfoque na Inteligência Estratégica Antecipativa. Porto Alegre/RS: EA/UFRGS, Revista Administração do Milênio. 2003, ano 2, nº. 4, p.20.
- FREITAS, H., LESCA, H., LUCIANO E. L., GHEDINE, T. Competitividade na era da informação e da Internet : estudo exploratório com executivos. Salvador/BA: ENANPAD 2002 - Brasil. 15 p.

FREITAS, H.; LESCA, H. Competitividade empresarial na era da informação. São Paulo/SP: Revista de Administração da USP, v. 27, n. 3, Julho/Setembro 1992. pp.92-102.

GALBRAITH, Jay, LAWLER III, Edward. Organizando para competir no futuro. São Paulo: Makron Books, 1995.

GARY HAMEL, C.K. PRAHALAD. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

GIANESI, IRINEU G.N., CORRÊA, H.L. Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

KENDALL, K.E.; KENDALL, J.E. Análisis y diseño de sistemas . México: Prentice-Hall,1991. 881p.

LESCA, H. Information et adaptation de l'entreprise. Paris: Masson, 1989.

LESCA (H.) Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce. Colloque VSST 2001, Barcelone oct. Actes du colloque, tome 1, pp. 98-105. 2001.

LESCA, H. Veille stratégique: la méthode L:E:SCAnning®, Editions EMS, Colombelles, 2003.

LESCA H., FREITAS H. e CUNHA Jr. M. V. M. Como dar um senso útil às informações dispersas para facilitar as decisões e ações dos dirigentes: o problema crucial da inteligência competitiva através da construção de um "PUZZLE" ("quebra cabeça"). Porto Alegre - RS: Série documentos para estudos, nº 06/96, PPGA/UFRGS, Outubro 1996, 9 p.

LESCA H., FREITAS H. e CUNHA Jr. M. V. M.. Instrumentalizando a Decisão Gerencial. Rio de Janeiro - RJ: Revista Decidir, ano III, n. 25 Agosto 1996, pp. 6-14.

LESCA, H., FREITAS, H. e JANISSEK-MUNIZ, R. Inteligência Antecipativa para Decisão Estratégica. Submetido para a Revista Perfil. Unisc, 2003.

LESCA, H., JANISSEK-MUNIZ, R., FREITAS, H. Inteligência Estratégica Antecipativa: uma ação empresarial coletiva e pró-ativa. In: Site ABRAIC, 2003.

LESCA (H.) e LESCA (E.). Gestion de l'information: Qualité de l'information et performances de l'entreprise. Paris : Litec, 1995, 209 p.

LESZCZYNSKA, D. e LESCA, H. Strategic scanning: usefulness of " in-the-field" information for small and medium-sized businesses and industries looking for new outlets product/market. Cahier de Recherche CERAG, 2004.

McGEE, J. e PRUSAK, L. Gerenciamento estratégico da informação: aumente a

competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 244 p.

MILES, R. E., SNOW, C. "Organizations: new concepts for new forms. California Management Review, 1986, 28, p. 62-73.

PIRES, NELSON. Atributos, Recursos e Fatores de Resistência/Motivação ao Uso em Software para Atendimento Clínico pela Ótica dos Médicos. Orientador: Profa. Dra. Ângela Freitag Brodbeck. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

PORTER, M. Competitive Advantage. New York Free Press. 1985.

POZZEBON (M.), FREITAS (H.) e PETRINI (M). Pela integração da Inteligência Estratégica nos sistemas de informação das organizações com fator de inovação. Série documentos para estudo, PPGA/UFRGS, 1997. 21 p. 1997.

RAMOS, A.S.M. Análise fatorial da percepção do uso da Internet em organizações acadêmicas. Anais da Enampad, 1998.

RUAS, ROBERTO. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. Aprendizagem Organizacional e Competências. Bookman, 2005.

TARAPANOFF, Kira (org). Inteligência Organizacional e Competitiva. Editora Universidade de Brasília, Brasília, 2001. 344 p.

YIN, ROBERT K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Bookman, 2001.

YIN, ROBERT K. Evaluation: A singular craft. In C. Reichardt & S. Rallis (Eds.), New directions in program evaluation. San Francisco. Jossey-Bass.

WEICK, K.E. Puzzles in organizational learning: na exercise in disciplined imagination. British Academy of Management, Londres: v:13, no.S2, p.S7-S15. September 2002.