



Relatório Técnico

**Núcleo de
Computação Eletrônica**

Gestão Estratégica de TI Aplicada a Casos Reais

M. F. da Silva

NCE - 03/18

Universidade Federal do Rio de Janeiro

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO TERCIO PACCITI DE APLICAÇÕES E PESQUISAS COMPUTACIONAIS

Relatório Técnico, 03/2018

GESTÃO ESTRATÉGICA DE TI APLICADA A CASOS REAIS:
turma de 2018

Mônica Ferreira da Silva

RIO DE JANEIRO
2018

EQUIPE TÉCNICA:
EQUIPE TÉCNICA

Organizadora

Mônica Ferreira da Silva, D.Sc.

- Instituto Tércio Pacciti de Aplicações e Pesquisas Computacionais (NCE/UFRJ)
- Programa de Pós-Graduação em Informática (PPGI/UFRJ)

Coordenadores

Mauro Lourenço Pedra

- Programa de Pós-Graduação em Informática (PPGI)

Nathália Miranda do Nascimento.

- Programa de Pós-Graduação em Informática (PPGI)

Robson Pereira das Nupcias

- Programa de Pós-Graduação em Informática (PPGI)

Washington Costa Pereira Correia

- Programa de Pós-Graduação em Informática (PPGI)

Colaboradores

Ana Clara Monteiro de Oliveira - (Graduando em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)

Carla da Conceição Fernandes Lima - (Graduando em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)

Cristiano Lopes Santos - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)

Daniel Lopes de Souza - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)

Diego Machado de Souza - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)

Filipe Marques Moreira - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)

Gabriel Rodrigues Andrade de Amorim - (Graduando em Defesa e Gestão Estratégica Internacional/UFRJ)

João Pedro Barreto de Azeredo - (Graduando em Defesa e Gestão Estratégica Internacional/UFRJ)

José Roberto Espíndola Correia Junior - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)

José Victor Medeiros - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)

Leonardo Baião de Andrade e Silva - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)

Lino Vinicius Martins de Souza - (Graduando em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)

Matheus Correia da Silva Gomes - (Graduando em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)

Murilo Augusto Pinto - (Graduando em Defesa e Gestão Estratégica Internacional/UFRJ)

Rafaela Oliva Assunção Vieira - (Graduando em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)

RESUMO

O presente relatório tem como objetivo apresentar algumas ferramentas de Gestão Estratégica de Tecnologia da Informação (TI) e exemplificar conceitos por meio da compilação dos trabalhos elaborados pelos alunos do curso de graduação da UFRJ durante o curso da disciplina “Introdução à Gestão Estratégica de TI – Turma 2018.1”. Dentre os conceitos de gestão estratégica de TI apresentados, encontra-se: os referenciais estratégicos mais estudados, tais como as definições de negócio — missão, visão e valores e algumas ferramentas de análise estratégica: análise SWOT, cinco forças de Porter, modelo Delta, análise estratégica de Mintzberg, Balanced Scorecard (BSC), concluindo com o alinhamento estratégico de TI. Os trabalhos apresentados neste relatório trazem a visão de distintos segmentos de negócio e suas considerações referentes aos conceitos apresentados. A primeira análise apresentada é referente ao ramo de serviços de tecnologia (Kendoo Solutions), o segundo apresenta uma análise de empresa referente ao setor de serviço de streaming (Netflix) e, por último, é apresentado o caso de uma empresa do setor de serviços financeiros (Cielo).

Palavras-chave: Gestão Estratégica de TI. SWOT. Forças de Porter. Modelo Delta. BSC.

ABSTRACT

This report aims to present some tools of Strategic Management of Information Technology (IT) and to exemplify concepts through the compilation of the works elaborated by the undergraduate students of UFRJ during the course of the discipline "Introduction to Strategic IT Management – Class 2018.1". Among the concepts of strategic IT management presented are: the most studied strategic references, such as business definitions — mission, vision and values and some strategic analysis tools: SWOT analysis, Porter's five forces, Delta model, Mintzberg strategic analysis, Balanced Scorecard (BSC), concluding with the strategic alignment of IT. The work presented in this report brings the vision of different business segments and their considerations regarding the presented concepts. The first analysis presented is a branch of technology services (Kendoo Solutions), the second presents an analysis of the company regarding the streaming service sector (Netflix) and, finally, the case of a company in the financial services sector (Cielo).

Keywords: Strategic IT Management. SWOT. Forces of Porter. Delta model. BSC.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz SWOT aplicada à Kendoo	21
Tabela 2 - Matriz SWOT aplicada à Netflix.....	34
Tabela 3 - Matriz SWOT da Cielo.....	49
Tabela 4 - Análise SWOT da Cielo	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz de posicionamento estratégico – SWOT	10
Figura 2 - As quatro perspectivas do BSC	16
Figura 3 - Causa e efeito das perspectivas.....	16
Figura 4 - Modelo de Alinhamento Estratégico	18
Figura 5 - Modelo Delta aplicado à Kendoo	23
Figura 6 - Modelo BSC para Kendoo.....	24
Figura 7 - Modelo Delta Para Netflix.....	33
Figura 8 - As cinco forças de Poder aplicada à Cielo	53
Figura 9 - Modelo Delta aplicado à Cielo	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	CONCEITOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM TI	8
2.1	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO (MISSÃO, VISÃO E VALORES)	8
2.2	ANÁLISE SWOT	9
2.3	AS CINCO FORÇAS DE PORTER	10
2.4	MODELO DELTA	12
2.5	ANÁLISE ESTRATÉGICA DE MINTZBERG	13
2.6	BALANCED SCORECARD	14
2.7	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (AETI)	17
3	CONCEITOS APLICADOS A CASOS REAIS	19
3.1	TECNOLOGIA: CASO KENDOO SOLUTIONS	19
3.1.1	Introdução	19
3.1.2	A Instituição Escolhida	19
3.1.3	Missão, Visão e Valores	20
3.1.4	Análise SWOT	21
3.1.4.1	Matriz SWOT	21
3.1.5	Forças de Porter	22
3.1.6	Modelo Delta	23
3.1.7	Balanced Scorecard (BSC)	24
3.1.8	Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação	24
3.1.9	Governança de TI	26
3.1.10	Considerações Finais e Diretivas de Melhorias	26
3.2	SERVIÇO DE STREAMING: CASO NETFLIX	28
3.2.1	Introdução	28
3.2.2	Descrição da empresa e do setor	28
3.2.2.1	A Empresa	28
3.2.2.2	Descrição do Setor	29
3.2.3	Planejamento Estratégico	29
3.2.3.1	Referenciais Estratégicos	29
3.2.4	Análise	33
3.2.4.1	Modelo Delta Para Netflix	33

3.2.4.2	Matriz SWOT para Netflix	34
3.2.5	As 5 Forças de Porter Aplicadas à Netflix.....	37
3.2.6	Alinhamento da TI	38
3.2.7	Sugestões e Melhorias.....	39
3.3	FINANCEIRO: CASO CIELO	43
3.3.1	Introdução	43
3.3.2	Sobre a Empresa	43
3.3.3	Sobre o setor.....	44
3.3.4	Missão, Visão e Valores.....	45
3.3.5	Matriz SWOT	45
3.3.5.1	Análise do Macroambiente.....	45
3.3.5.2	Análise do Ambiente Interno.....	47
3.3.5.3	Análise SWOT.....	50
3.3.6	Forças de Porter.....	52
3.3.7	Modelo Delta	54
3.3.8	Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação.....	55
3.3.9	Considerações Finais e Diretivas de Melhorias	56
REFERÊNCIAS	58

1 INTRODUÇÃO

A grande revolução tecnológica, em conjunto com o fenômeno da globalização dos mercados, reduziu barreiras comerciais e informacionais, conseqüentemente, aumentando a concorrência entre as organizações. A globalização dos mercados influenciou profundamente como as empresas competem entre si. Nesse sentido, a tecnologia está se tornando o principal fator para a competitividade empresarial (TERENCE, 2002; CONTO; ANTUNES JÚNIOR; VACCARO, 2016).

Esses novos desafios exigem que a alta direção da organização, possa ser capaz de compreender a sua situação atual e projetar uma situação desejada. O planejamento estratégico e, posteriormente, a gestão estratégica é uma das ferramentas que as organizações podem utilizar para combater estas pressões e atuar de forma a responder rapidamente a estes desafios (BRODBEC; HOPPEN, 2003).

Neste contexto, as empresas precisam ser mais flexíveis e ágeis para atender as mudanças exigidas pelo negócio, por isso o planejamento estratégico veio se firmando nas empresas, como uma valiosa ferramenta de ajuda, pois possibilita nortear as ações gerenciais da empresa, a se anteciparem às mudanças ou mesmo a se prepararem para tal (TERENCE, 2002; LAPENDA, 2012).

O planejamento Estratégico, é uma ferramenta de gestão que ajuda as empresas a se prepararem para os desafios do mercado e contribui com análises do ambiente a procura de seus pontos fortes. Seu foco volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente (ALDAY, 2000).

Este relatório apresenta ferramentas complementares que apoiam a elaboração de um Planejamento Estratégico, através de conceitos aplicados em casos reais. A estrutura do relatório está dividida em duas seções: a primeira seção apresenta as ferramentas de apoio para a elaboração de um Planejamento Estratégico, como a Análise SWOT, As 5 Forças de Porter, Modelo Delta, Análise Estratégica de Mintzberg e Balanced Scorecard. A segunda seção descreve três casos reais, elaborados pelos alunos de graduação da disciplina “Gestão Estratégica de TI” ministrada em 2018.1, analisados à luz dos conceitos demonstrados na primeira seção. Os casos analisados foram: a empresa Kendoo Solutions no segmento da tecnologia, a Netflix do segmento de Serviço de streaming, e a Cielo no segmento Serviços Financeiros.

2 CONCEITOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM TI

2.1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO (MISSÃO, VISÃO E VALORES)

O primeiro passo do planejamento estratégico é composto de três pontos básicos que dão o direcionamento inicial do negócio, que são: missão, visão, valores organizacionais.

Missão:

Na missão são definidos os dados sobre o que a organização produz, sua previsão de conquistas futuras e como ela pretende ser reconhecida pelos clientes, colaboradores e acionistas (JUNIOR, 2008). A declaração da missão serve como base para a elaboração da estratégia (com objetivos, indicadores e metas), e para esclarecer o benefício gerado pela empresa ao seu público-alvo (NAKAGAWA, 2012). Segundo Drucker (2006), a missão de uma organização não precisa ser ambiciosa, ela tem que estipular o que a organização julga ser importante, e como pretende fazer a diferença na economia e na sociedade.

Visão:

Para Junior (2008) a visão pode ser compreendida como a direção que a organização intenciona seguir, indicando uma proposta do que a empresa pretende ser tornar, em médio e a longo prazo, e de como almeja ser vista por todos. Estabelecendo, uma identidade comum quanto ao propósito, orientando o comportamento dos membros quanto ao futuro que pretende construir (CHIAVENATO, 2004). Dessa forma, a empresa estabelece objetivos para atingir nos próximos anos, ajudando assim a nortear a organização, indicando a situação em que a empresa deseja chegar (NAKAGAWA, 2012).

Valores:

Os valores compõem um dos mais importantes instrumentos para entender a cultura organizacional. São princípios ou crenças valorizadas, enfatizadas pela empresa, em que representam metas mais ou menos conscientes da organização. Tendo como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros. Podem ser considerados como um projeto para a organização e um esforço para atingir as metas por ela fixadas (TAMAYO; MENDES, 2000). Segundo Nakagawa (2012) valores representam as ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros.

2.2. ANÁLISE SWOT

Existem vários frameworks e abordagens utilizados na análise da posição estratégica de uma empresa, um dos mais simples¹ é a análise SWOT (HILL; WESTBROOK, 1997). SWOT² é um acrônimo das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

A Matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para a gestão e no planejamento das empresas, seja ela de pequeno ou grande porte, utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), proporcionando ao gestor ou até mesmo o pequeno empresário, perceber as características internas e externas do sistema que a empresa se encontra, permitindo também perceber como está sua empresa perante seus concorrentes fazendo assim que conheça e estude o seu comportamento (FERNANDES, 2015).

A análise SWOT é uma ferramenta que segundo Galvão (2008):

Ela se apresenta basicamente como uma análise de cenário e se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a fatores externos (GALVÃO, 2008, p.121).

A Análise SWOT é disposta em uma matriz baseada nos seguintes critérios:

- **Análise do ambiente interno (Força e Fraquezas):**

Força: As forças ou pontos fortes da organização são fatores internos positivos que a empresa tem total controle (SILVA, 2011), as diferenças que a empresa possui, os quais proporcionam uma vantagem operacional no ambiente em que atua (CANABARRO; QUINTANA; ANDRETTI, 2008).

Fraqueza: As fraquezas ou pontos fracos são uma condição interna da empresa totalmente desfavorável (SILVA, 2011), são situações inadequadas da empresa que veem a proporcionar uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (CANABARRO; QUINTANA; ANDRETTI, 2008).

¹ No texto original, idioma inglês, está: "straightforward".

² Em português também é conhecida como matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

- **Análise do Ambiente externo (Oportunidades e Ameaças):**

Oportunidade: As oportunidades, são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que refletem a realidade externa da empresa que devesse observar, na maioria das vezes podem favorecer positivamente, suas ações estratégicas, no ambiente interno (SILVA, 2011).

Ameaças: As ameaças são fatores impactam diretamente na empresa e não podem ser controlados, criando obstáculos para a empresa, à sua ação estratégica (CANABARRO; QUINTANA; ANDRETTI, 2008).

Após a identificação das informações acima, estes dados são colocados em uma tabela (Figura 1), onde se busca confrontar/combinar estas ocorrências em pares. A partir da análise da Matriz SWOT os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhor o desempenho organizacional.

Figura 1 - Matriz de posicionamento estratégico – SWOT

		Análise Interna	
		Forças	Fraquezas
Análise Externa	Oportunidades	Estratégia Forças/Oportunidade	Estratégia Fraquezas/Oportunidades
	Ameaças	Estratégia Forças/Ameaças	Estratégia Fraquezas/Ameaças

2.3. AS CINCO FORÇAS DE PORTER

As cinco forças de Porter é um modelo de análise de competição entre empresas. Foi criado em 1979 pelo professor Michael Porter (1979) e é muito usado na administração de empresas e em estratégias de marketing.

As 5 forças apresentadas pelo Porter são os elementos de competição que devem ser considerados, tendo como principal objetivo analisar o ambiente competitivo em que a organização está enquadrada e determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes.

A rivalidade é resultante de um contexto em que os concorrentes procuram agir diretamente sobre os clientes, através de medidas agressivas de captação a curto prazo dessa clientela.

Em geral, a rivalidade, ou pressão competitiva, entre concorrentes diretos é mais elevada quando:

- O número de concorrentes é elevado e o seu poder é semelhante;
- A indústria tem crescimento baixo;
- Existem custos fixos ou de armazenamento elevados;
- Os produtos dos diferentes concorrentes são pouco diferenciados entre si;
- Os clientes podem mudar de fornecedores a baixos custos.

O principal elemento concorrencial é o esmagamento das margens, através do persistente corte nos preços e do aumento de descontos de quantidade.

A existência de produtos substitutos deve ser considerada dentro do horizonte temporal do projeto de investimento e os produtos substitutos devem ser considerados sob pontos de vista do cliente, e não sob o ponto de vista da indústria.

Os principais elementos de entrada de substitutos são as novas tecnologias e novos conceitos, pela substituição de tecnologia e conceitos ultrapassados, o que conduz a potencialidades de aumento de margens.

Um elevado poder negocial dos fornecedores constitui um importante fator de estrangulamento à rentabilidade da indústria, sendo um parâmetro restritivo da sua atratividade, tornando-se indispensável estudar os fatores que o determinam. Os principais elementos de negociação são o produto e a entrega, devido ao peso decisivo no preço final e a exclusividade por parte do fornecedor.

O conceito de fornecedor designa aqui fonte de inputs de qualquer tipo, sendo o seu poder potencialmente elevado quando:

- Existe um número reduzido de fornecedores;
- Não existem produtos substitutos para o nosso input;
- Compradores desta indústria são pouco importantes para os fornecedores;
- Produtos fornecidos são muito importantes para o comprador;
- Custos elevados na mudança de fornecedor.

A força dos compradores é uma situação simétrica à do poder relativo dos fornecedores, considerando-se que o poder dos clientes é em geral elevado quando:

- A indústria cliente é mais concentrada que a dos seus fornecedores;
- As compras são feitas em grandes volumes;
- Produtos adquiridos têm baixa diferenciação (o poder dos clientes aumenta);
- Clientes detêm muita informação sobre alternativas de mercado;
- Clientes têm alta sensibilidade ao preço do produto adquirido.

Neste caso, o principal elemento de negociação é o preço, direto e indireto, devido ao peso decisivo no leque de clientes e à facilidade de substituição no mercado.

A força dos novos entrantes é provavelmente o mais crítico, refletindo a natureza dos fatores competitivos fundamentais do negócio, assumindo barreiras à entrada de novos concorrentes na indústria.

A entrada de novos concorrentes na indústria terá efeito imediato, diminuindo a procura disponível para os concorrentes instalados e conseqüentemente aumentando o nível de rivalidade. A inovação tecnológica pode ser o fator decisivo do novo concorrente para agir sobre a nova indústria, pois um novo processo tecnológico, quer de produção, quer de comercialização, pode tornar obsoletas as barreiras de entrada criadas por ou na indústria e inverter as condições determinantes de retaliação.

2.4. MODELO DELTA

Diferente do modelo de Porter, que objetiva o foco no produto, onde o cliente é um componente adicional da cadeia produtiva com a denominação de comprador, o modelo Delta (HAX, 2010) coloca a perspectiva do cliente no coração da estratégia da empresa e busca atrair, satisfazer e reter de modo a atender as expectativas de consumo.

As três opções de estratégias são apresentadas abaixo, na prática são executadas de forma combinada, sendo apresentada didaticamente como se fossem mutuamente excludentes, a saber:

- Solução voltada a padrões proprietários (Lock-in): Esta estratégia foca na utilização de padrões proprietários, onde uma vez adquirido, o custo de saída é bastante alto e impactos na utilização e adaptação a nova tecnologia pode gerar insatisfação e perda de produtividade.
- Solução voltada ao Produto: Esta estratégia é o próprio modelo de Porter, onde tem-se o foco na melhoria constante do produto e entende o cliente como parte da cadeia produtiva.

- Solução voltada ao Cliente: Esta solução é a grande contribuição do modelo Delta, onde o cliente é a parte mais importante para a empresa. A fidelização do mesmo e a busca pela satisfação são pontos chave nesta estratégia.

Como forma de alinhar as atividades de execução com os requisitos específicos inerentes ao posicionamento da estratégia escolhida, surgem três processos de negócio, denominados processos adaptativos, que capturam as tarefas essenciais para execução da estratégia. Estes processos de adaptação são capazes de responder continuamente a um ambiente de incertezas.

- Processo adaptativos:
 - Efetividade operacional: Responsável pela entrega de produtos e serviços ao cliente. Este processo é considerado o coração da cadeia produtiva, bem como a fonte de capacidade e eficiência. Seu foco primário é a infraestrutura para suportar as estratégias de negócio;
 - Foco no cliente: Endereça os negócios ao cliente, englobando as atividades de atrair, satisfazer e reter os clientes, assegurando que o relacionamento com o cliente seja efetivamente gerenciado.
 - Inovação: Assegura a busca contínua por novos produtos e serviços que mantém a viabilidade futura dos negócios. Mobiliza todos os recursos criativos da empresa, desenvolvendo uma infraestrutura nova de negócio.

2.5. ANÁLISE ESTRATÉGICA DE MINTZBERG

De acordo com Mintzberg (1987) a estratégia deve ser vista como um processo complexo, pois somente assim ela agregará vantagem competitiva à organização. Desta forma, o autor propõe que a estratégia deve ser vista por cinco vieses fundamentais, os chamados 5Ps: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

A estratégia é vista como um Plano, uma vez que as ações desenvolvidas são previamente pensadas antes de serem colocadas em prática. Além disso, são feitas de forma consciente e não por impulsos.

A estratégia é um Pretexto quando se propõe a enganar um concorrente ou competidor. Segundo a teoria, a estratégia pode ser considerada como uma manobra, funcionando especificamente como um “estratagema” que visa enfraquecer ou derrubar oponentes ou outros competidores.

A estratégia Padrão é aquela que surge durante o planejamento estratégico. Neste caso ela pode ser classificada como deliberativa, quando parte dos líderes para os liderados e emergente, quando é utilizada para resolver uma questão que precisa ser solucionada imediatamente. A ação padrão confere consistência ao comportamento, podendo este até ser rotulado como a própria estratégia.

A estratégia como a Posição onde se localizam as empresas e organizações, os ambientes onde estão inseridas. Estratégia, segundo esta visão, torna-se uma combinação de forças entre a organização e o meio ambiente onde ela está, ou seja, entre o ambiente externo e o seu ambiente interno.

Voltado aos aspectos internos da organização, a Perspectiva coloca parâmetros internos que são identificados por cultura ou ideologia, como uma forma de ação que define o modus operandi da organização. Procura nas lideranças internas da organização mecanismos para formular estratégias que ampliem e melhorem a participação externa da empresa.

Conhecer a classificação da estratégia proposta por Mintzberg é muito importante para que as empresas saibam como se posicionar em cada situação, tendo assim um planejamento estratégico eficaz e bem alinhado.

Cada P tem sua função específica e o P que recebe maior importância pelos empresários é o Plano. O Pretexto permite a cúpula estratégica identificar a manobra que permitirá conduzir a organização. O Padrão é tudo aquilo que já se tornou estratégico na organização e que não pode ser mudado. A Posição identifica o nicho de mercado que a instituição pretende atuar.

O P mais importante é o da Perspectiva, que seria a estratégia interiorizada, que requer um período mais longo, de mudança cultural das pessoas na Organização.

2.6. BALANCED SCORECARD

Criado no início de 1990 por Robert Kaplan e David Norton, com a intenção de resolver problemas referentes a capacidade de mensurar o desempenho de negócios. Principalmente em consideração ao problema de retratar tarefas que criem valor intangível. (KAPLAN; NORTON, 2000).

Segundo Kaplan e Norton (1996) os objetivos e medidas do Balanced Scorecard destacam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas diferentes:

- Financeira: Indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, geralmente relacionados à lucratividade.
- Clientes: Permite identificar os segmentos de clientes em que a empresa atuará.
- Processos internos: Refere-se aos processos internos críticos, que mais causam impacto, nos quais a empresa deve alcançar a excelência.
- Aprendizagem e Crescimento: Consiste em trabalhar no conhecimento da empresa para que ela possa alcançar seus objetivos. As empresas precisam investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

No entanto Kaplan e Norton (2000) dizem que as empresas que utilizam o Balanced Scorecard (BSC) foram além do que eles haviam imaginado, a mensuração de desempenho, essas empresas passaram a utilizar o BSC para implementar novas estratégias.

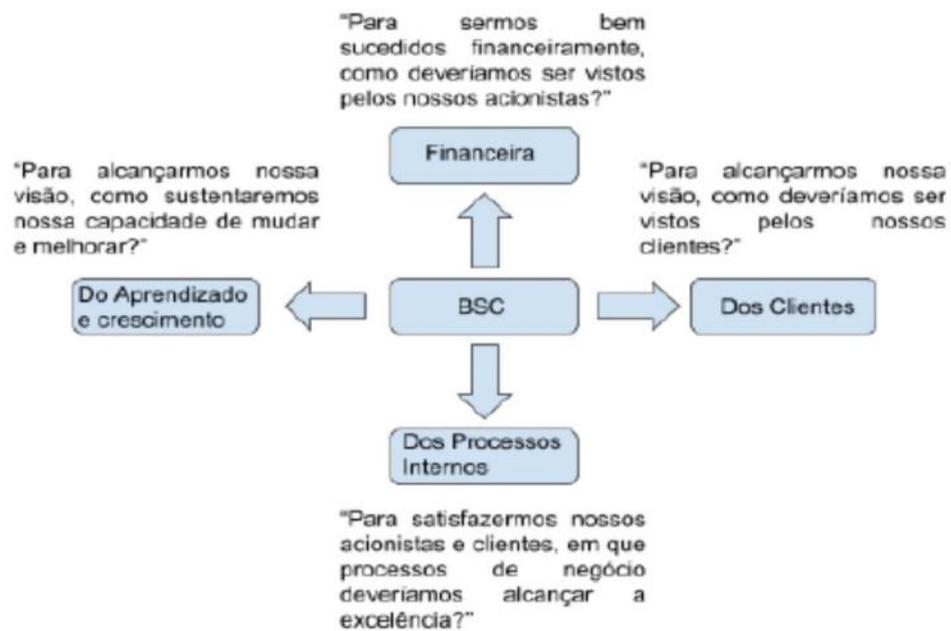
O BSC utiliza perspectivas como maneiras diferentes de se enxergar as diversas áreas de negócios da organização. As perspectivas estabelecem quais temáticas são essenciais e necessitam de ajustes (PAULA, 2015).

Essas perspectivas são:

- Perspectiva Financeira: Planejamento que contém os objetivos relacionados aos resultados financeiros. Ex: Faturamento, Lucro, Redução de custo.
- Perspectiva de Clientes: Objetivos relacionados a forma em que a organização se apresenta no mercado com quantidade e diversificação de produtos/serviços. Ex: Volume total de vendas, Vendas por atendimento.
- Perspectiva de processos internos: Visa o aperfeiçoamento do alinhamento dos setores a fim de atingir os objetivos no mercado. Ex: Logística, metas em relação a prazos.
- Perspectiva de Aprendizagem e crescimento: Crescimento e manutenção dos recursos humanos na organização. Ex: Quantidade de Planos de Desenvolvimento Executados, Número de Funcionários Engajados em Treinamentos (PAULA, 2016).

As perspectivas também podem ser percebidas através de perguntas, como a *Figura 2* a baixo.

Figura 2 - As quatro perspectivas do BSC



As perspectivas apresentam uma característica de interdependência que podem ser apresentadas como causa e efeito.

Figura 3 - Causa e efeito das perspectivas



Fonte: Paula (2016)

2.7. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (AETI)

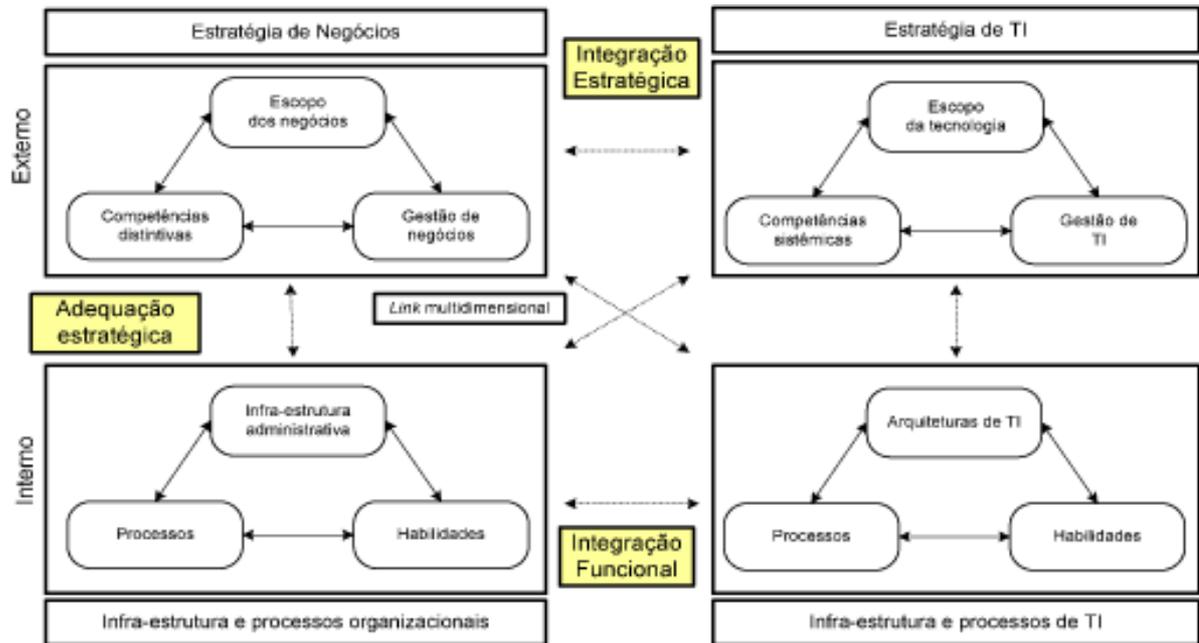
O alinhamento estratégico de TI é um processo contínuo de ajustes que as organizações utilizam para obter-se a interligação entre os objetivos e estratégias de negócios e os objetivos e estratégias da área de TI, com o intuito de obter vantagem competitiva. Ao longo dos anos, diversos conceitos, metodologias e modelos ligados ao alinhamento estratégico de sistemas de informações e de tecnologia da informação foram desenvolvidos (AFFELDT; VANTI, 2009).

Analisando-se a perspectiva formal da estratégia como um plano, sugere-se a elaboração de um planejamento a partir de decisões estruturadas em um processo. Assim, o Planejamento Estratégico de Negócio (PEN) pode ser considerado como um sistema integrado de decisões, capaz de produzir dados e informações para ajudar os gestores a pensar estrategicamente, apoiando a articulação das estratégias ou visões de futuro (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Da mesma forma que o PEN é formulado para o negócio, o Planejamento Estratégico de TI (PETI) relaciona-se com a estratégia de Tecnologia da Informação. Consiste em um conjunto de ferramentas e técnicas utilizadas para a identificação de elementos na área de TI que possibilitam apoiar os negócios empresariais e o desenvolvimento de arquiteturas de informação, objetivos, estratégias e aplicações estratégicas. As ferramentas e técnicas utilizadas devem basear-se nas necessidades dos usuários da TI, sendo o resultado do processo um plano formal, semelhante ao PEN, para a área de TI (AFFELDT; VANTI, 2009).

Henderson e Venkatraman (1993) criaram um modelo de alinhamento estratégico, conforme Figura 4, com quatro domínios fundamentais: estratégia de negócio, estratégia de TI, infraestrutura e processos organizacionais, e infraestrutura e processos de TI. Segundo os autores, a estratégia de negócios contempla as escolhas sobre a abordagem competitiva, produtos e mercados, e as decisões sobre a estrutura e as capacidades que irão executar as escolhas de produtos e mercados. Já a estratégia de TI destaca as escolhas sobre os tipos de tecnologias da informação a serem empregadas e seus meios de utilização e de aquisição, assim como as decisões de como a Infraestrutura de TI deve ser configurada e gerenciada. Além disso, os autores dividem basicamente em dois momentos de alinhamento, a adequação estratégica, que envolve a adequação bidirecional entre o PEN e o PETI e a integração funcional, envolvendo as partes relativas à infraestrutura organizacional e de TI.

Figura 4 - Modelo de Alinhamento Estratégico



Uma boa arquitetura de TI orientada ao negócio é fundamental para o sucesso das organizações e as colocam mais próximas de seus clientes, impulsionam os negócios e geram conhecimento e inovação. O processo de gestão estratégica terá maior chance de sucesso se a organização estiver em sintonia com seu ambiente de negócio. Alcançar o alinhamento estratégico de TI é um processo evolucionário e dinâmico (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

Segundo Luftman e Brier (1999), o alinhamento estratégico é um conceito chave para os executivos de negócios: refere-se à aplicação da TI do modo correto, no tempo correto e em harmonia com as estratégias de negócios. O alinhamento pode tanto mostrar como a TI se alinha ao negócio, quanto mostrar como o negócio pode se alinhar com a TI.

3 CONCEITOS APLICADOS A CASOS REAIS

3.1. TECNOLOGIA: CASO KENDOO SOLUTIONS³

3.1.1. Introdução

As mais diversas ações diárias da sociedade - usuários expressando suas opiniões em redes sociais, registros corporativos e movimentações financeiras - geram dados valiosos para as organizações, que podem utilizá-los para conhecer melhor seus clientes, entenderem seu comportamento de compra, ou até mesmo denunciarem uma crise no setor, ou migração de cliente à concorrência.

Neste cenário cada vez mais dinâmico, ter acesso – antes dos rivais – às mudanças de mercado é o começo para evitar problemas futuros. E é aqui que entra o segredo do sucesso no trabalho com Big Data e Computação em Nuvem.

Para definir o termo Big Data, podemos contextualizá-lo como uma explicação breve, ao dizer que estamos em um momento da história tecnológica que se produz mais dados a todo ano do que já criamos pela humanidade inteira em todos os tempos. Portanto, Big Data nada mais é do que a análise desse grande volume de dados a fim de compreender como podem impactar nas organizações.

Já a Computação em Nuvem, refere-se à possibilidade de acessar arquivos e executar diferentes tarefas pela internet. Não há necessidade de instalar aplicativos em seu computador para acessar diferentes serviços online, porque eles não se encontram em um computador específico e sim na rede de dados.

A Kendoo Solutions define seu negócio como uma empresa de tecnologia especializada no ramo da computação em nuvem, mas que também provê serviços de Big Data, além de desenvolvimento e suporte web, todos com o apoio da computação em nuvem.

3.1.2. A Instituição Escolhida

A Kendoo Solutions é uma startup que surgiu entre amigos estudantes de engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Depois que algumas experiências não corresponderam ao esperado, em relação à TI (Tecnologia da Informação), os jovens se

³ Seção produzida pelos alunos Ana Clara Monteiro de Oliveira, Carla da Conceição Fernandes Lima, Cristiano Lopes Santos, Diego Machado de Souza, Filipe Marques Moreira e Lino Vinicius Martins de Souza

uniram para realizar uma vontade em comum, fazendo algo que mais gostavam: criar soluções para simplificar a vida dos clientes e de quem estivesse ao redor. Com essa união e foco comum surgiu a Kendoo Solutions, uma empresa especializada no desenvolvimento de soluções inteligentes de TI, que foi fundada em 1º de julho de 2013.

A Kendoo Solutions prega a seguinte frase:

“Respiramos inovação e nos inspiramos na relação que a tecnologia passou a ter com a vida pessoal e profissional de todos nós, para oferecer produtos e serviços de ponta de forma compreensível e customizada”

A Kendoo Solutions é uma empresa que desenvolve e auxilia, principalmente:

- Computação em Nuvem: migração, manutenção, suporte e consultoria;
- Big Data: projetos desde a ingestão até a visualização;
- Desenvolvimento Web: desenvolvimento web-responsivo multi-plataforma;
- Aplicações Móveis: aplicativos nativos híbridos para Android e iOS.

Não podemos falar da Kendoo Solutions e não citar seus parceiros no desenvolvimento e comercialização de serviços, onde há instituições como: Amazon, Coppe-UFRJ, Dheka, Faperj, Finep e o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação do Governo Federal (KENDOO, 2018).

3.1.3. Missão, Visão e Valores

- Visão: ser referência pela excelência na prestação de serviços de computação em nuvem e Big Data na América Latina.
- Missão: projetar, desenvolver e implantar soluções completas de computação em nuvem e Big Data, entendendo a fundo os desafios dos nossos clientes e investindo sempre na qualificação dos nossos colaboradores.
- Valores:
 - Obsessão pelo Cliente: trabalhar com determinação para conquistar e manter a confiança do cliente
 - Pensar grande: criar e comunicar uma direção ousada que inspire resultado
 - Frugalidade: fazer mais com menos
 - Atitude de Dono: pensar a longo prazo e não sacrificar os valores de longo prazo por resultados de curto prazo
 - *Fun in the fundamentals*: trabalhar com paixão

3.1.4. Análise SWOT

3.1.4.1. Matriz SWOT

Tabela 1 - Matriz SWOT aplicada à Kendoo

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p>Forças (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organização de startup • Fortes relações interpessoais • Mão de obra especializada • Habilidade e capacidade de inovação 	<p>Fraquezas (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baixo foco, dispersão de objetivos • Equipe reduzida
Fatores Externos	<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda crescente no mercado dos serviços oferecidos • Mercado em crescimento por conta do aparecimento de novas tecnologias 	<p>Ameaças (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grande número de competidores • Ameaça de facilitação ao acesso aos provedores de recursos • Ameaça de serviços serem oferecidos diretamente pelos provedores • Segurança de dados • Baixa oferta de mão de obra capacitada em relação à demanda

- **Forças**

Por ser uma organização startup, a Kendoo Solutions obtém uma vantagem competitiva por ter um ambiente ágil e de fácil comunicação, aumentando a facilidade de relações interpessoais. Também se destaca a mão de obra especializada, dando oportunidade de avanço com o surgimento de novas tecnologias. Por último, com um mercado em crescimento acelerado, a capacidade inovativa da empresa tende a ser bem acentuada.

- **Fraquezas**

O baixo foco do negócio com pequenas divergências entre a gama de serviços prestados e a missão e visão, pode ser prejudicial ao desenvolvimento da companhia ao passo que não se há uma visibilidade consolidada dos objetivos. A equipe reduzida pode ser um empecilho também para acompanhar a crescente demanda do mercado nessa área.

- **Oportunidades**

Como já citado, a demanda por serviços em nuvem e Big Data tem crescido aceleradamente, o que torna o cenário extremamente oportuno para a empresa. Com esse crescimento, a pesquisa na área também segue forte, facilitando o aparecimento de novas tecnologias que também podem ser exploradas pela companhia.

- **Ameaças**

Em virtude do crescimento do mercado, o número de concorrentes tende a aumentar, seguindo a demanda pelos serviços de Big Data e migração de serviços para nuvem. Outro cenário não favorável é aquele em que os provedores dos recursos utilizados pela empresa passem a oferecer os serviços diretamente, finalizando a necessidade de um mediador. A escassez de especialistas em grande volume de dados e computação em nuvem também se apresenta como um possível obstáculo e ameaça para a companhia. Por fim, uma preocupação constante quando se trata de movimentação de dados e informação é a segurança que deve ser sempre um ponto de atenção e reforço.

3.1.5. Forças de Porter

- **Rivalidade entre os concorrentes**

A rivalidade tende a ser alta no cenário em questão. Ao passo em que os objetivos não são bem definidos e o foco decai, a empresa passa a atuar em diversas áreas ao mesmo tempo, ocasionando um crescimento no número de concorrentes e acentuando a rivalidade.

- **Poder de barganha dos fornecedores**

Na área de Big Data e processamento em nuvem, os fornecedores têm grande poder de barganha, haja vista que, neste setor, a Kendoo Solutions atua mais como ponte de acesso aos recursos do que vendedor propriamente dito. Entretanto, no cenário de desenvolvimento de aplicações, web ou não, não há poder de barganha por parte dos fornecedores, visto que os recursos, em boa parte dos casos, são abertos.

- **Poder de barganha dos clientes**

Consideramos que a Kendoo Solutions detém forte poder de barganha com seus clientes, dado que a demanda pelo tipo de serviços oferecidos é alta e o preço pode ser adaptado às necessidades do cliente. Seu poder de barganha também eleva-se cada vez mais por proporcionar serviços aos clientes, onde os recursos são adquiridos a partir de canais abertos, como por exemplo a AWS (Amazon Web Services). Isso torna a Kendoo Solutions

uma grande influenciadora sobre seus clientes que detém poucas informações à respeito do produto que desejam adquirir.

- **Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes**

No âmbito de Big Data, a entrada de novos concorrentes é difícil pois, apesar do constante crescimento do interesse pela área, o conhecimento ainda está em um nível alto e um pouco mais escasso. Para a área de criação de aplicativos, web ou não, a entrada de novos concorrentes é razoavelmente aberta e a cada dia novas propostas surgem.

- **Ameaça de Produtos Substitutos**

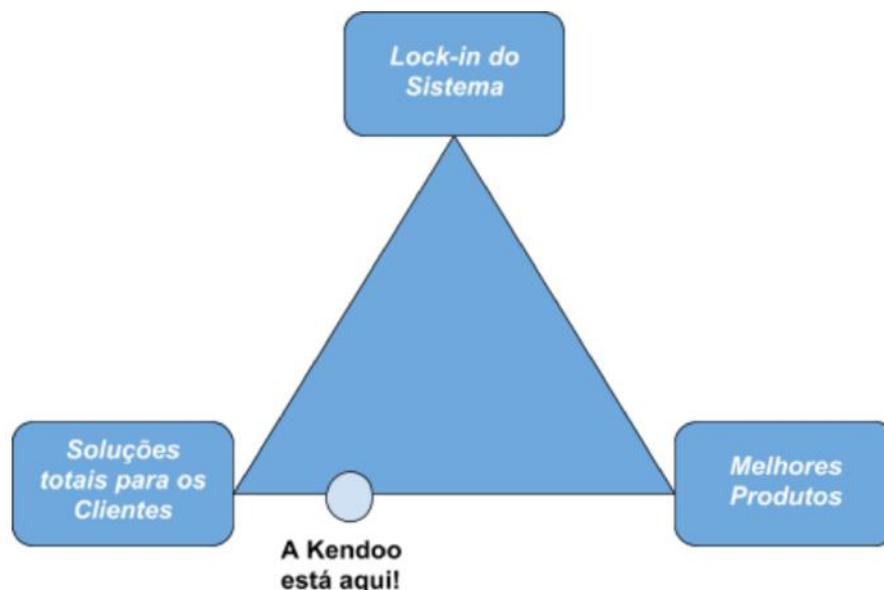
Com o crescente desenvolvimento de soluções em nuvem e Big Data por parte das grandes empresas, a ameaça de substitutos cresce. A nível de exemplo, a Kendoo Solutions oferece serviços baseados em soluções propostas pela Amazon, que atualmente enfrenta concorrência de grandes empresas como Google e Microsoft.

3.1.6. Modelo Delta

A proposta da Kendoo Solutions é oferecer um pacote de serviços e produtos para seus clientes de modo que os mesmos se adaptem para aproveitar todos aspectos que o sistema oferece para facilitar o gerenciamento, melhorar e aprimorar seu negócio.

Utilizando-se o triângulo estratégico do modelo Delta, podemos definir a Kendoo Solutions nas seguintes seções:

Figura 5 - Modelo Delta aplicado à Kendoo

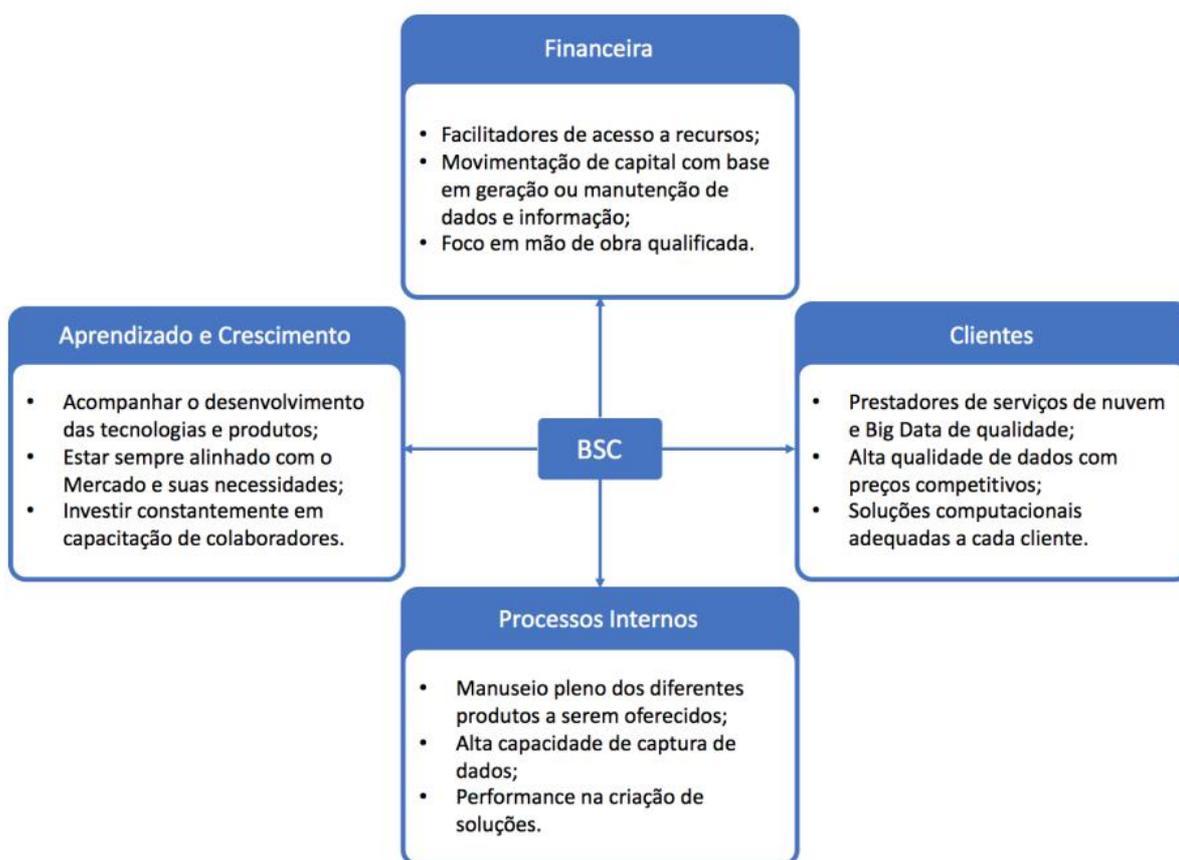


A Kendoo Solutions está mais próxima para a solução total para o cliente, pois oferece um serviço customizado de acordo com as reais necessidades do cliente.

Concluimos que com os estudos do modelo Delta, a Kendoo Solutions se posicionaria melhor entre o *Lock-in* do sistema e solução total para o cliente, pois o ideal seria criar suas próprias ferramentas de solução para os clientes não precisando utilizar os serviços de outras empresas, assim tornando-se independente.

3.1.7. Balanced Scorecard (BSC)

Figura 6 - Modelo BSC para Kendoo



3.1.8. Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação

Sistemas de TI presentes na Kendoo Solutions

- Blog da Kendoo

PEN

- Estratégias: parcerias comerciais (Amazon) e aprimoramento profissional;

- Objetivos: solucionar problemas a partir de um custo acessível com segurança e disponibilidade possibilitando assim o desenvolvimento das empresas;
- Metas: ser referência pela excelência na prestação de serviços de computação em nuvem e Big Data na América Latina.

PETI

- Infraestrutura: suporte no desenvolvimento e aprimoramento do produto para os clientes e infraestrutura que parte desde apoio operacional à implementação e acompanhamento;
- Sistema: desde sistemas de inscrição de alta demanda, até virtualização através das ferramentas AWS unidas com Docker e afins;
- Processos: serviço completamente conectado através do console da Amazon, seja mineração de dados, virtualização de instâncias, otimização de banco de dados entre outros;
- Objetivo: garantir que as metas e objetivos da TI estejam totalmente vinculados aos objetivos do negócio;
- Conclusão: alinhar oportunidades de negócios e as tecnologias disponíveis para tirar o maior proveito.

Commodity

- Visão operacional da TI: permitir fácil acesso a ferramentas de gerenciamento por parte dos consumidores;
- Visão estratégica: possuir alta gama de recursos para tratamento de dados;
- TI como diferencial: suporte remoto;
- Exploração de novas tecnologias: buscar melhorias de acordo com o avanço tecnológico (Machine Learning, Deep Learning etc.);
- Redução de custos: otimizar tempo e gerenciamento de custos.

Na Kendoo, a TI otimiza principalmente os custos e o tempo. Como provê ferramentas de acesso remoto, facilita o gerenciamento por parte dos clientes.

Fatores inibidores do alinhamento

- Problemas de comunicação: má especificação dos parâmetros solicitados, falta de transparência e visibilidade por parte do consumidor.

Fatores facilitadores do alinhamento

- Comunicação: proximidade entre funcionários e CEO;
- Postura proativa e comprometimento da equipe: ideias novas e acompanhamento do crescimento tecnológico.

3.1.9. Governança de TI

Por se tratar de uma empresa pequena, a Kendoo não possui uma face bem definida em matéria de governança de TI. De fato, um processo bem definido de governança pode auxiliar o desenvolvimento da empresa em pontos já citados como barganha de clientes na análise das forças de Porter, processos internos além de aprendizado e crescimento na análise de BSC.

3.1.10. Considerações Finais e Diretivas de Melhorias

Com base na consolidação das análises nas diferentes modalidades, sugerimos algumas ações estratégicas focando melhorar o desempenho da empresa e sua persistência no mercado.

- A missão e visão da companhia que, por sua vez, possuem um foco em serviços de nuvem e Big Data, encontram-se em conflito com o ramo de negócios perseguido. Uma boa estratégia seria alinhar o desenvolvimento da empresa com sua missão e visão, diminuindo o alcance de ramos ou expandindo e generalizando a missão e a visão da empresa. Dessa forma, tornam-se mais claros os objetivos da empresa:
 - para os acionistas, melhorando a situação de visão financeira citada na análise de modelo BSC;
 - para os colaboradores, facilitando seus alinhamentos com os valores e culturas da empresa, criando uma força interna pela análise SWOT e aumentando a taxa de melhora de produto por consequência, deslocando a posição do negócio para a direita no modelo Delta;
 - para os clientes, causando uma facilidade maior de identificação dos possíveis serviços a serem contratados e dando mais confiabilidade nos mesmos, contribuindo para o valor de confiança de clientes na análise BSC.
- Investir em capacitação de colaboradores é também benéfico ao passo que a área de serviços em nuvem e Big Data exige conhecimentos com alto grau de profundidade e especificação. Com isto, melhorando o desempenho dos colaboradores, melhora-se

também a qualidade dos serviços e produtos e aumenta-se a fidelização de clientes. Além disso, uma capacitação oferecida pela companhia pode ser uma boa forma de contornar o ponto negativo externo de baixa oferta de mão de obra capacitada em relação à demanda enunciado pela matriz SWOT.

- Definição de um processo de desenvolvimento e governança apenas para aprovação dos investimentos em projetos, a fim de não alterar drasticamente o ritmo de startup da empresa. Dada a ambição da empresa em ser referência pela excelência na prestação de serviços de computação em nuvem e Big Data na América Latina, a análise de custos e aprovação de processos por uma equipe dedicada torna-se essencial e tende a melhorar muito o desempenho financeiro da empresa e a maior transparência nas decisões para o resto da companhia. Dessa forma, alguns pontos tendem a melhorar, como:
 - Visão de acionistas, área financeira do modelo BSC: maior confiabilidade nas operações financeiras da empresa. Melhor visibilidade para possíveis lançamentos como Sociedade Anônima no mercado;
 - Processo Interno BSC: melhor definição dos processos melhorando a performance geral da empresa;
- Investir em infraestrutura e desenvolvimento de soluções *in-house*. Dessa forma ganha-se mais tecnologia para oferecer e desloca-se a empresa para cima no modelo Delta, melhorando o *Lock-In* do sistema.

3.2. SERVIÇO DE STREAMING: CASO NETFLIX⁴

3.2.1. Introdução

O objetivo deste relatório é realizar um estudo sobre o posicionamento estratégico da Netflix, avaliando seus referenciais estratégicos (missão, visão e valores) assim como vamos utilizar as ferramentas estratégicas de Porter, e modelos de mapeamento de estratégia desenvolvidos por Hax & Wilde, e a análise SWOT, estudados durante o curso de Gestão Estratégica da T.I, para conseguirmos avaliar o planejamento estratégico da empresa. Com todas essas informações, poderemos então estudar o alinhamento dessa estratégia com a T.I, e identificar onde há possibilidades de melhoria deste alinhamento.

3.2.2. Descrição da empresa e do setor

3.2.2.1. A Empresa

A Netflix é uma empresa norte-americana, fundada em 1997 por Reed Hastings e Marc Randolph. Inicialmente, a Netflix funcionava como uma locadora que fornecia um serviço de aluguel de DVDs por correio, porém, em 2007, ela se transformou em uma empresa do setor de streaming. No começo dessa mudança, a empresa possuía em torno de 4,5 milhões de usuários. Atualmente, o serviço conta com 125 milhões de usuários em 190 países ao redor do mundo. A sua expansão mundial teve seu início em 2010, quando a Netflix anunciou que estaria disponibilizando seu serviço de streaming no Canadá, cobrando uma assinatura de US\$7,99/mês. Em 2011, ela chegou na América Latina, e apenas em 2012 chegou na Europa, especificamente no Reino Unido e na Irlanda. No final do mesmo ano, ela já estava disponível na Dinamarca, Suécia, Finlândia e Noruega. Atualmente, a Netflix está disponível em quase todos os países ao redor do mundo, exceto na China, Síria, Coreia do Norte e a região da Crimeia, por razões políticas.

Um dos maiores diferenciais da Netflix, após sua grande mudança de mercado, é a produção de filmes e séries originais, que são exclusivos aos seus assinantes. A primeira produção original da Netflix foi o seriado *House Of Cards*, que estreou no ano de 2013. Desde então, a empresa tem investido e apostado em seus seriados, filmes e documentários

⁴ Seção produzida pelos alunos Daniel Lopes de Souza, José Roberto Espíndola Correia Junior, José Victor Medeiros, Leonardo Baião de Andrade e Silva, Matheus Correia da Silva Gomes e Rafaela Oliva Assunção Vieira

para fidelizar os seus assinantes, o que têm dado resultados positivos para a empresa, que agora precisa lidar com novos concorrentes e situações jurídicas em alguns países.

3.2.2.2. Descrição do Setor

O setor dos serviços de streaming surgiu com o advento da tecnologia de mesmo nome. Streaming é um modo de compartilhar e consumir qualquer tipo de mídia, sem que seja necessário aguardar a transferência completa do conteúdo para aproveitá-lo ou que haja uma demanda significativa e fixa do espaço no disco rígido do seu computador. Streaming é hoje o meio mais utilizado para a distribuição digital de vídeo através da Internet.

No mundo atual, onde temos acesso a internet até mesmo na rua, em nossos celulares (graças a internet móvel) e com velocidade em constante crescente, as pessoas têm estado cada vez mais conectadas e no controle daquilo que consomem, e com o que assistem não seria diferente.

3.2.3. Planejamento Estratégico

3.2.3.1. Referenciais Estratégicos

Neste tópico, vamos apresentar os referenciais estratégicos da Netflix (Visão, Missão, Valores e Cultura da empresa).

Missão

A missão oficial da Netflix não foi divulgada ao público. A empresa e seus diretores costumam tomar como sua missão uma combinação da visão de futuro com os valores e cultura da empresa – como será abordado mais à frente. Apesar disso, existem duas missões, uma delas mais antiga e outra mais relacionada com o cenário atual da Netflix, disponíveis online.

A primeira delas é a seguinte:

“Nossa principal estratégia é aumentar nosso negócio de assinatura de streaming no mercado doméstico e global. Estamos melhorando continuamente a experiência do cliente, com foco na expansão de nosso conteúdo de streaming, aprimorando nossa interface de usuário e estendendo nosso serviço de streaming a ainda mais dispositivos conectados à Internet, mantendo-se dentro dos parâmetros de nossa receita líquida consolidada e metas de lucro de contribuição do segmento operacional”.

A segunda é mostrada a seguir:

“Nossa missão é permitir que seja ridiculamente fácil para todos ver seus filmes e programas de TV favoritos”.

Porém, a empresa possui uma promessa e refere-se a ela como uma *“quest”* – busca, caçada ou aventura. Muitos consideram essa promessa como a missão propriamente dita da Netflix. Essa promessa é definida da seguinte forma:

“Prometemos aos nossos clientes um serviço estelar, aos nossos fornecedores um parceiro valioso, aos nossos investidores as perspectivas de crescimento lucrativo sustentado e aos nossos funcionários, o fascínio do enorme impacto”.

Visão

Na conferência de fundadores em Dublin — *f.ounders conference* — em outubro de 2011 o co-fundador e CEO da Netflix, Reed Hastings, apresentou uma visão de futuro clara da organização. Essa visão foi dividida em quatro pontos ou vertentes, expressos abaixo.

- Tornar-se o maior serviço de distribuição de entretenimento do mundo.
- Licenciar conteúdo de entretenimento ao redor do mundo
- Criar mercados acessíveis para diretores (*“filmmakers”*)
- Ajudar criadores de conteúdo ao redor do mundo a encontrar uma audiência global.

Valores

A principal filosofia da Netflix é pessoas antes de processos. Mais especificamente, a empresa se orgulha de ter pessoas altamente qualificadas trabalhando juntas como um time dos sonhos. Assim, a organização é mais flexível, estimulante e criativa.

Para isso, a Netflix possui valores reais que especificam os comportamentos e habilidades mais valorizados, ao contrário de outras organizações cujos valores são vagos e ignorados. Assim, a empresa possui dez valores, com suas descrições escritas direcionadas a seus colaboradores e possíveis candidatos às vagas oferecidas.

- Discernimento – Tomar decisões sábias e usar dados para informar a intuição, além de pensar estrategicamente;
- Comunicação – Ser articulado e conciso na fala e escrita, ouvir bem e oferecer feedback sincero e oportuno aos colegas;
- Curiosidade – Aprender rapidamente e ansiosamente e procurar perspectivas alternativas;

- Coragem – Estar disposto a criticar e sair da zona de conforto, questionar ações inconsistentes com os valores e assumir riscos;
- Paixão – Ser otimista e tenaz, além de importar-se com os membros e sucesso da Netflix;
- Altruísmo – Ter a mente aberta, fazer tempo para ajudar os colegas e compartilhar informações de maneira aberta e proativa;
- Inovação – Criar novas ideias úteis, descobrir soluções para problemas e desafiar as suposições predominantes com melhores abordagens;
- Inclusão – Colaborar efetivamente com todas as pessoas, abraçar diferentes perspectivas e concentrar-se nos valores e talentos ao invés da semelhança consigo mesmo;
- Integridade – Ser sincero, autêntico e transparente, admitir os próprios erros e tratar as pessoas com respeito;
- Impacto – Demonstrar desempenho consistentemente forte, inspirar os colegas a serem melhores e concentrar-se nos resultados em vez do processo.

Cultura

A Netflix é conhecida por possuir uma cultura diferente e não usual. Para a empresa, que busca a excelência, a cultura desempenha papel importante em contribuir para a obtenção de tal status. E esta cultura, possui seis aspectos, desenvolvidos a seguir.

Dream Team:

Um dream team é um time em que todas as pessoas são extraordinárias no que fazem e altamente efetivos. A satisfação de estar em um time assim é tremenda. Por isso, a Netflix investe em tornar os seus colaboradores em um grande *dream team*, em que todos os colaboradores são altamente capacitados e geram grandes resultados.

Liberdade e Responsabilidade:

Dentro da organização, uma sensação de pertencimento e responsabilidade por parte dos colaboradores é um objetivo dos fundadores. Eles trabalham para que todo colaborador se sinta igualmente dono da empresa e da marca Netflix. Assim, os funcionários se tornam mais motivados e engajados com o negócio.

Sendo também donos da empresa, cada colaborador possui grande liberdade dentro do ambiente da Netflix. Não existem tantas regras quanto em outras empresas e cada colaborador é livre para fazer o que achar que é melhor para o futuro da organização. O foco da Netflix é inspirar as pessoas, ao invés de gerenciá-las.

Capitães informados:

Para cada decisão significativa, há um capitão responsável do navio que faz um julgamento após digerir as opiniões dos outros. Mesmo quando estas envolvem diferentes grupos e times, um capitão ainda é apontado. A Netflix considera importante que as decisões sejam tomadas rapidamente e, por isso, não esperam por um consenso – apesar de não serem tomadas decisões impensadas ou drásticas demais. Quando o capitão de um navio se sente razoavelmente confiante de uma decisão, ele decide e a organização aposta nessa decisão.

Contexto ao invés de controle:

A Netflix, como organização, quer que os funcionários sejam grandes tomadores independentes de decisão e consultem o gerente apenas quando não tiverem certeza da decisão correta. O trabalho do líder em todos os níveis é definir um contexto claro para que os outros tenham as informações certas para tomar as suas próprias decisões.

Ou seja, os líderes e gerentes não estão profundamente envolvidos nos processos de decisão. Como os funcionários possuem liberdade dentro da organização, eles apenas servem como conselheiros. Oferecem a visão e informações necessárias para os membros de suas respectivas equipes, para que estes possam tomar as decisões mais informadas, que serão as melhores para a empresa.

Altamente alinhados, folgadoamente ligados (highly aligned, loosely coupled):

Conforme as empresas crescem, elas geralmente se tornam altamente centralizadas e inflexíveis. Os processos se tornam mais complexos e cada decisão precisa ser avaliada por diversos níveis antes de ser tomada.

Na Netflix, toda essa situação é evitada. Muito tempo é gasto discutindo e decidindo a estratégia da empresa, com todos os colaboradores, para então cada time executar a parte tática sem necessitar de aprovação ou grande fiscalização. Ou seja, o Planejamento Estratégico é feito com todos os colaboradores e departamentos e, depois de construído, os times são confiados com o Planejamento Tático e Operacional.

Buscando excelência:

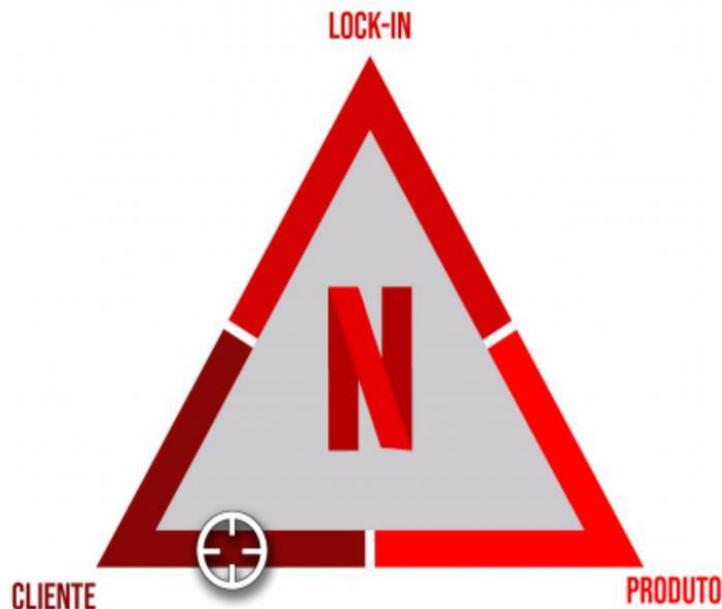
Por fim, a Netflix está sempre em busca de melhorar suas atividades e serviços. Mesmo a cultura e os valores da empresa — feitos em conjunto pelos próprios colaboradores — são passíveis a essa busca por excelência. Assim, nem mesmo a cultura é fixa, mas pode mudar de acordo com o perfil dos contribuintes da organização.

3.2.4. Análise

Neste tópico, iremos analisar o direcionamento estratégico da empresa utilizando as ferramentas estratégicas de Porter (As 5 forças), assim como o modelo Delta de Hax & Wilde e a análise SWOT.

3.2.4.1. Modelo Delta Para Netflix

Figura 7 - Modelo Delta Para Netflix



Quando nos baseamos no “triângulo de estratégias” definido pelo modelo Delta (Hax & Wilde), podemos ver pela própria definição de sua missão, uma certa preocupação da Netflix em relação ao bem-estar do cliente e na criação de um produto de baixo custo.

A companhia possui tecnologia de ponta na área de *data science*, que vai desde a análise de horários de pico, meios de acesso (smartphones, notebooks, etc.), feedbacks do usuário e algoritmos de ranking de relevância, que a auxilia na escolha dos seus títulos e das estratégias para trazer a comodidade e facilidade que propõe para os seus assinantes. Além disso, possui um tratamento diferencial e informal, meio puxado pra comédia, na sua interação com o público através de suas redes sociais como *facebook* e *twitter*, criando assim uma relação descontraída e amigável que atrai o público mais jovem e tem se tornado a identidade da empresa.

Com um sistema de entretenimento moderno e tecnológico, a Netflix procura administrar uma plataforma de acesso a diferentes títulos em alta qualidade e com base nos mais diversos nichos, criando assim um produto final de fácil acesso que mantém a qualidade do restante do mercado e um público alvo bem abrangente e diversificado. Além disso, possui um conjunto de títulos originais que são a chave do seu sucesso, tendo assim uma participação no vértice da estratégia de melhor produto.

Embora possua títulos originais e conteúdo exclusivo, a empresa não demonstra um grande foco em uma estratégia de *lock-in*, onde pelo modelo proposto, se basearia na criação de um ambiente fechado de produtos e de parcerias que “prenderiam” o cliente à marca, numa suposta fidelidade, como vemos em empresas como a Apple e a Microsoft, que tem uma gama de produtos que se interconectam gerando um certo obstáculo para as demais concorrentes. Ao contrário disso, a Netflix se propõe a conquistar o cliente através do foco constante em entregar aquilo que ele deseja e na portabilidade que a tecnologia pode proporcionar. Inclusive, devido aos seus preços acessíveis a todas as classes sociais, o seu produto tem entrado no portfólio dos seus assinantes como forma de complemento e não como uma substituta para os outros meios de entretenimento existentes.

Com base nessa preocupação com o cliente e com a qualidade dos seus títulos, temos que a Netflix se encontra na aresta que une as soluções para o cliente e o melhor produto no modelo de Hax & Wilde, tentando assim unificar algumas características das duas estratégias para promover o melhor dos dois mundos e garantir o sucesso sustentável que tem até hoje.

3.2.4.2. Matriz SWOT para Netflix

Tabela 2 - Matriz SWOT aplicada à Netflix

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	<p>Forças (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversidade de títulos e gêneros • Conteúdo em diversas plataformas • Alta tecnologia • Produções originais e independentes • Repertório baseado no perfil do usuário • Reputação e visibilidade da marca • Preço acessível 	<p>Fraquezas (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demora na disponibilização de títulos recentes • Diversidade de conteúdo em categorias específicas • Alto consumo de banda de internet • Custos das produções próprias

Ambiente Externo	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com estúdios e produtoras • Expansão do mercado de streaming de vídeos • Público diversificado 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição de títulos externos no catálogo • Surgimento de outros serviços de streaming <i>On Demand</i> (novos entrantes) • Pirataria online de conteúdo • Direitos de transmissão de conteúdo • Legislação de alguns locais ou países

Força

- Diversidade de títulos e gêneros: possui uma grande variedade de filmes e séries de gêneros diversos e para todas as classificações indicativas.
- Conteúdo em diversas plataformas: aplicativos disponíveis para Android, iOS, Windows Phone, Desktop, SmartTV e players de mídia digital (Chromecast e Apple TV).
- Alta tecnologia: Disponibilização de vídeos em diversos padrões de qualidade (4k).
- Produções originais e independentes: Séries de produção independente exclusiva da plataforma (produção própria).
- Repertório baseado no perfil do usuário: algoritmo de recomendação de filmes tomando em conta o que você assistiu.
- Reputação e visibilidade da marca: devido a qualidade do serviço oferecido e o fato de ser uma das pioneiras do ramo de streaming de vídeos, a Netflix possui grande credibilidade com seus clientes, fidelizando os mesmos.
- Preço acessível: planos de serviço com diversas categorias de preço de modo a atender pessoas de todas as classes sociais.

Oportunidade

- Parcerias com estúdios e produtoras: produtoras e estúdios com conteúdos diversificados (desde filmes e séries a animes).
- Expansão do mercado de streaming de vídeos: graças a grande expansão e avanço das redes de internet banda larga, streaming de vídeos tem se tornado cada vez mais populares.

- Público diversificado: devido a diversidade do conteúdo disponível pela plataforma, o público alvo é composto de todos os gêneros e idades.

Fraqueza

- Demora na disponibilização de títulos recentes: o licenciamento do conteúdo por parte das produtoras geralmente é demorado, o que acarreta na demora da disponibilização de alguns títulos.
- Diversidade de conteúdo em categorias específicas: há muito conteúdo em algumas categorias, porém outras deixam a desejar, como conteúdo oriental em geral.
- Alto consumo de banda de internet: devido ao formato dos vídeos do conteúdo disponibilizado ser relativamente grande, é exigido uma quantidade considerável de banda de internet para acessá-lo, o que pode ser ruim para clientes que possuem uma internet limitada.
- Custos das produções próprias: embora as produções próprias sejam um grande diferencial da Netflix, os custos de produção e mantimento das mesmas são extremamente altos.

Ameaça

- Diminuição de títulos externos no catálogo: devido ao alto custo para se manter títulos externos, em parte relacionado a licença de disponibilidade, alguns acabam tendo que ser removidos caso não se tenha uma audiência satisfatória.
- Surgimento de outros serviços de streaming *On Demand* (novos entrantes): nos últimos anos têm surgido outros serviços de streaming *On Demand*, como PrimeVideo da Amazon, Hulu, HBO Go.
- Pirataria online de conteúdo: há diversas alternativas online ilegais de se obter o mesmo conteúdo oferecido pela Netflix nas quais alguns usuários estão dispostos a usá-las mesmo correndo riscos de segurança.
- Direitos de transmissão de conteúdo: a disponibilização de todo conteúdo externo é dependente de licença do estúdio/produtora que possui um prazo e precisa ser renovada.
- Legislação de alguns locais ou países: alguns países possuem uma legislação bastante rígida em relação a disponibilização de conteúdo, sendo parte dele passível de censura.

3.2.5. As 5 Forças de Porter Aplicadas à Netflix

Força dos Substitutos:

Os principais substitutos da Netflix (como a televisão à cabo, DVDs, Blu-rays e cinema) apresentam grandes desvantagens em relação à diversas características do Netflix, como acessibilidade, comodidade, custo reduzido e um serviço altamente customizado. Isso faz com que a Netflix fique na frente em acessibilidade, conversando melhor com o usuário. Outros serviços de entretenimento, como streaming de música ou Facebook competem com o tempo gasto na Netflix. A Netflix também enfrenta substitutos como a mídia pirata.

Força dos Fornecedores:

De acordo com dados coletados em 2017, a Netflix está presente em 75% dos domicílios com conexão Wi-Fi nos EUA. Entretanto, mesmo com todo esse mercado, ela ainda sofre constantemente com a pressão dos seus fornecedores. E para entender o maior motivo é preciso conhecer os fornecedores da Netflix. Dentre os grandes criadores da Hulu, sua concorrente, estão grandes fornecedores da Netflix. Walt Disney Company's Disney/ABC TV Group, Twenty-First Century Fox's Fox Broadcasting Company and Comcast's NBC Universal Television Group são alguns dos gigantes criadores do Hulu que também são grandes criadores de conteúdo. À medida que grandes fornecedores criam serviços próprios de streaming, a Netflix perde na negociação de conteúdo para plataforma, de forma que esses grandes fornecedores criam contratos menos vantajosos para ela, por terem cada vez menos interesse na negociação.

A Netflix, dentre algumas medidas, promove conteúdo original produzido pelo serviço de streaming. Com isso, consegue lançar grandes títulos sem dificuldade de contratos ou negociações com grandes produtoras concorrentes.

Força dos Concorrentes Diretos:

Os concorrentes da Netflix são grande ameaça, pois são, também, ligados aos seus fornecedores. Grandes redes de televisão e produtoras já têm seus serviços de streaming e conteúdo em outros dispositivos de streaming como Google Chromecast e Apple TV. Além disso, a Netflix vem como uma rival da TV à cabo, substituindo e tomando lugar no mercado, fazendo com que os concorrentes do serviço sejam maiores em número. Além disso, o serviço perde quando se trata de shows ao vivo. Não exibe conteúdo ao vivo, perdendo, assim, espaço para redes de televisão. O serviço de streaming também perde para concorrentes no número de títulos disponíveis. Não chega a ter a maior coleção de filmes também. Mas ganha resultado por conseguir atingir uma seleção de títulos que são procurados pelos compradores.

Também perde no preço. Enquanto a Netflix pode chegar a valores de 120 dólares por ano, a Amazon Prime fica disponível por 99 dólares por ano com vídeos de alta definição.

Força dos Compradores:

Como visto anteriormente, apesar da Netflix ser a líder do seu mercado com o maior número de assinantes, alguns domicílios nos EUA contratam serviços de outras empresas além da Netflix. Isso se dá, pois, as rivais, como Amazon Prime e Hulu possuem, assim como a Netflix, um custo baixo de assinatura mensal e possibilitam fácil acesso e fácil saída do serviço. Ou seja, é muito fácil e barato testar e muito fácil e barato parar de ser um assinante. Por conta dessas políticas, a facilidade de mudança de um serviço de streaming para outro é alta. Sem contar que a maioria dos concorrentes possuem um mês de teste grátis, facilitando mais ainda a troca de serviço.

Força dos Novos Entrantes:

A empresa oferece mais de 7.500 vídeos em HD, que é quase o dobro do rival Amazon Prime ofertas e cerca de 75% do seu catálogo de vídeos. No entanto, a Netflix tem que continuar a construir esse número se for competir com alguns dos novos entrantes. A empresa oferece conteúdo em áudio e legendas com diferentes línguas, atingindo um maior número de público. Assim também inova no trato com usuário para continuar sempre na frente dos novos entrantes e da concorrência. Com o aumento dos títulos originais da Netflix e sendo uma marca já bem consolidada no mercado de streaming de vídeo, novos entrantes não representam uma grande ameaça, porém também não podem ser ignorados, já que o setor por si só tende a ter aumento da competitividade e do número de plataformas com o tempo. Novos entrantes de grandes companhias podem representar uma ameaça futura, não só competindo diretamente. Serviços como Youtube Red, streaming de esporte e música também são concorrentes da Netflix.

3.2.6. Alinhamento da TI

A Netflix é um exemplo de negócio disruptivo, que ascendeu através de uma gestão estratégica da TI bem executada para consolidar seus objetivos. Sua estratégia é promover o crescimento do setor de streaming global (particularmente no segmento de vídeo *on demand*, onde atua), promovendo a melhoria crescente e contínua da experiência dos clientes, focando em expansão da biblioteca de conteúdo (se favorecendo da diversidade de interesses para satisfazer as demandas dos mais diversos nichos e interesses), aplicando melhorias e funcionalidades para uma melhor experiência de usuário durante a utilização de seu produto e

através da expansão da acessibilidade/facilidade de acesso aos serviços para todo e qualquer dispositivo conectado à Internet, seja um celular ou uma televisão.

Além da evidente importância da TI durante a construção do modelo de negócios da empresa, TI também apresenta uma importância operacional enorme no cotidiano do Netflix: atualmente, toda sua infraestrutura foi migrada para operar em servidores terceirizados da Amazon, popularmente conhecidos como AWS (*Amazon Web Services*). Esses servidores são distribuídos em diferentes continentes e países, garantindo que mesmo que haja instabilidade de um desses servidor por alguma razão, haverá outro com o mesmo conteúdo para garantir que a demanda de acessos seja suprida e o conteúdo entregue (mesmo que isso signifique um *delay* ligeiramente maior do que o existente em relação ao servidor mais próximo). Isso evidencia que hoje, atuando em escala mundial como a Netflix atua, com seu serviço de *streaming*, seu modelo de negócios seria impossível se não fosse uma boa aplicação da Tecnologia da Informação.

Para garantir que a sua capacidade operacional vai se manter estável e capaz de suprir a crescente demanda por parte dos usuários, a Netflix concede investimentos significativos e dá um grande poder de decisão ao departamento da TI. Um exemplo disso é a adoção do modelo *Cloud Computing*. A adoção deste modelo garante que várias preocupações referentes à capacidade computacional e a segurança da informação sejam sanadas.

Pelos fatores previamente citados, se torna evidente que a Netflix é um case de gestão estratégica bem-sucedido e um modelo de infraestrutura a ser seguido (ambos no âmbito da TI) para as demais empresas, sejam elas atuantes ou não do setor de streaming. Conclui-se que a Netflix é uma empresa altamente alinhada (e dependente) da TI.

3.2.7. Sugestões e Melhorias

Que a Netflix é excelente e uma gigante do setor de streaming é inegável, porém isso não evita o surgimento da necessidade de implementar melhorias para agradar aos seus usuários/clientes e de buscar novidades e inovações para atrair mais assinantes e garantir que os que já possui vão se manter fiéis a plataforma, ainda mais quando eles possuem um poder de apelo tão grande. Algumas das sugestões mais pedidas são:

- Fim da restrição de conteúdo com base em regiões demográficas
 - Todos sabemos que existem diferenças notáveis entre catálogos de diferentes países, e tudo isso se deve a maneira como a empresa conduz parcerias e firma contratos de direitos autorais para ser permitida de

disponibilizar o conteúdo de terceiros via streaming, em sua plataforma. Um desafio um tanto quanto significativo para a empresa e consideravelmente irritante para a maior parcela dos usuários.

- Diminuição da defasagem do conteúdo com títulos mais recentes
 - Lançamentos não autorais são definitivamente um ponto fraco considerável da plataforma da Netflix, já que lançamentos e novidades costumam demorar um tempo considerável até chegar a plataforma. Uma medida que atrairia um novo público para a plataforma (os “*hypers*”, pessoas que possuem maior interesse em consumir novidades em datas próximas a seu lançamento) e possibilitaria um maior alcance, atingindo também as pessoas que não assistiriam aos lançamentos no cinema por motivos diversos.
- Integração com plataformas de ranqueamento de filmes
 - A plataforma da Netflix conta com seu próprio algoritmo e seu sistema de ranqueamento de filmes, porém os usuários poderiam se beneficiar bastante de uma integração com serviços como IMDB e Rotten Tomatoes, inclusive na hora de decidir se devem ou não assistir um título e procurar por recomendações.
- Melhoria nas sugestões
 - Seguindo o viés do tópico anterior, a Netflix apresenta sugestões de categorias e títulos que você talvez tenha interesse, mas esses são por muitas vezes rasos e genéricos demais, apresentando para o usuário uma quantidade enorme de títulos (a maioria não tão relevante e nem tão parecida com o título que gerou a sugestão), dos quais normalmente geram uma dificuldade de escolha na maior parte das pessoas. Um melhor sistema de sugestões beneficiaria não apenas o usuário, mas também a plataforma, já que com um direcionamento melhor dos títulos aos verdadeiros interessados em assisti-los, ambas as partes saem satisfeitas (além do produtor de conteúdo).
- Categorização e filtros mais bem estruturados
 - A existência de usuários com o desejo de possuírem maior controle sobre a ferramenta/plataforma/produto que usam é comum a qualquer setor, com streaming não seria diferente. Reclamações acerca dos

filtros e da categorização da Netflix são razoavelmente frequentes, já que é de interesse de muitos usuários procurar filmes pelo nome de atores/atrizes específico e/ou diretores. A maneira como isso ocorre atualmente não é nada clara e é pouco eficaz.

- Melhorias e ajustes na interface
 - Reclamações acerca da experiência do usuário e de escolhas infelizes de interface de usuário são comuns na plataforma, que apesar do design elegante e polido, ainda pode ser incrementado com medidas específicas para aumentar o conforto e a facilidade de uso para os mais diversos tipos de usuário. Customização é um dos tópicos muito cobrados por uma quantidade considerável de assinantes, além da ocultação de títulos vistos recentemente em alguma das categorias das sugestões (onde eles por muitas vezes se repetem). As sugestões de melhorias de interface e ajustes são diversas, generalizando com um panorama, a esmagadora maioria consiste em aumento da facilidade de uso e de maior número de possibilidades de customização.

Em relação ao modelo de negócios, a Netflix apresenta um balanço ideal entre os diferentes departamentos internos da empresa, sendo bem estruturada e consolidada tanto em seu planejamento financeiro, como na estratégia adotada pela TI para a manutenção do funcionamento de sua plataforma e das táticas de marketing adotadas pelos publicitários a serviço da empresa, mantendo a empresa bem vista mediante as pessoas e promovendo o aumento do número de assinantes. Por ser uma empresa claramente bem estruturada, as sugestões relativas a melhorias no modelo de negócios são mais limitadas, porém ainda existem, como por exemplo:

- Maior foco em produtores indie de conteúdo
 - Pequenos produtores de conteúdo com ideias originais e título promissores não são necessariamente recorrentes, porém extremamente possíveis, ainda mais quando o mercado de grandes títulos pouco arrisca e reprisa mais do que inova. A Netflix já tem feito parcerias com pequenos estúdios e produtoras, mas ainda em pequena escala. Espera-se que isso se torne uma tendência crescente, não apenas pelo aspecto da criação de oportunidades, mas também para garantir que o mercado audiovisual esteja repleto de ideias originais e não genéricas de receitas de sucesso já defasadas.

- Parceria com empresas de banda larga
 - A maior parte do tráfego da internet, especialmente em horários de pico, é causado por streaming, especialmente de vídeo, onde a Netflix possui uma posição considerável nessas estatísticas, o que torna a plataforma um alvo das prestadoras de serviços de banda larga (aqui no Brasil são as empresas de telecomunicações tradicionais, o que agrava a situação) que não recebem nada a mais pelo tráfego extra gerado, graças a neutralidade da rede (adotada em diversos países). Uma parceria ou até mesmo a criação de uma empresa de telecomunicações derivada da Netflix seria o ideal para lidar com possíveis problemas de limite de tráfego e sabotagens propositais, com objetivo de privilegiar outros meios de entrega de conteúdo audiovisual ou favorecer concorrentes.

3.3. FINANCEIRO: CASO CIELO⁵

3.3.1. Introdução

O intuito do presente trabalho é descrever a empresa Cielo sob a ótica das ferramentas de Gestão Estratégica de T.I. De início analisaremos a empresa, explicando seu processo de formação e suas características principais. Posteriormente, demonstraremos o setor no qual a Cielo está envolvida, mostrando também as principais questões que envolvem esse mercado. Depois, expomos os referenciais estratégicos da empresa, mais especificamente sua missão e seus valores. Em seguida, realizamos a ferramenta de matriz SWOT, que engloba as análises do ambiente interno da empresa (Forças e Fraquezas) e do macroambiente (Oportunidades e Ameaças). Além disso, utilizamos as 5 forças de Porter, que envolve o grau de rivalidade entre as empresas do ramo, a ameaça dos novos entrantes e dos produtos substitutos, o poder de barganha dos compradores e fornecedores e, paralelamente as possíveis parcerias. A última ferramenta utilizada é o modelo delta, que mostra onde a empresa se encontra se analisada de acordo com os clientes, produtos e estratégia de *Lock-in*. Por fim, descreveremos o Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação além de propostas de melhorias no alinhamento do planejamento estratégico de negócio com o plano de T.I.

3.3.2. Sobre a Empresa

A Cielo SA (antiga VisaNet Brasil) foi fundada em 1995 com o apoio dos bancos Bradesco, Banco do Brasil e Banco Real (Santander) e da bandeira de cartões Visa. Nesse cenário a empresa encontrou um grande oceano azul, tendo em vista que a utilização dos cartões de crédito estava aumentando (por influência dos seus bancos fundadores).

A empresa, que é amplamente conhecida no mercado brasileiro por suas máquinas, que realizam transações com cartões de crédito, se apresenta como uma empresa de tecnologia e serviços para o varejo. Na prática, a Cielo se enquadra em uma empresa de adquirência, que faz a ponte entre o portador do cartão e o banco emissor do mesmo com o lojista, possibilitando a realização de compras de produtos ou serviços.

Além disso, através de uma pesquisa no site da empresa conseguimos identificar o que consideramos como o entendimento sobre o negócio no qual a Cielo está inserida: " Somos

⁵ Seção produzida pelos alunos Gabriel Rodrigues Andrade de Amorim, João Pedro Barreto de Azeredo e Murilo Augusto Pinto

mais do que uma máquina, somos uma empresa de tecnologia e serviços para o varejo. Lideramos o segmento de pagamentos eletrônicos na América Latina e nos tornamos uma das dez maiores do Brasil em valor de mercado. Oferecemos um portfólio de soluções inteligentes e conectadas entre si para atender às necessidades dos nossos mais de 1,7 milhão de clientes ativos, desde empreendedores até os maiores varejistas do país”.

3.3.3. Sobre o setor

A lucro desse setor advém de três fontes principais: percentual por transação, aluguel de máquinas e antecipação de recebíveis. A cada transação realizada a Cielo cobra do lojista um percentual, que pode variar de 2 a 5 por cento do valor total da venda, ou seja, quanto mais vendas são realizadas maior a receita arrecadada. Para ter posse dessa máquina, o lojista paga uma taxa mensal para a Cielo, conhecida como aluguel. Algumas concorrentes trabalham com a venda da máquina, ou seja, a pessoa que se interessar pode pagar um valor para ter seu equipamento e não precisar ser descontado de taxas mensais. Além disso, algumas adquirentes (incluindo a Cielo) possibilita o lojista de adiantar seus pagamentos. Em uma venda a crédito, a Cielo repassaria o valor em trinta dias para seu cliente; com esse serviço ele pode antecipar seu prazo de recebimento e irá pagar uma taxa percentual por isso.

Para a operação de uma empresa de aquisição existem várias necessidades, não somente a máquina em si (*hardware*). Para o funcionamento da mesma é necessário um sistema chamado de “autorizador de transações”, que é responsável por fazer o contato da máquina com o banco emissor do cartão em questões de segundos. Além disso, existe a necessidade de conexão com a internet que é feita principalmente via chips conectados ao equipamento e, também, o fornecimento aos clientes da bobina, rolo de papel utilizado para emitir o comprovante da venda. Um outro ponto essencial para o funcionamento da empresa é o suporte aos seus clientes, seja por conta de problemas em transações ou em eventuais dúvidas sobre o produto e funcionalidades, o que obriga a existência da área de relacionamento com o cliente, que se torna ponto importante para o setor tendo em vista que pode ser uma vantagem competitiva.

Desta forma, podemos compreender que não se trata somente da venda de uma máquina que realiza transações, uma empresa desse ramo deve ser munida de áreas como TI, atendimento ao cliente, logística, antecipação de recebíveis; além de áreas que empresas de todos os setores devem possuir, como financeiro, jurídico, projetos e recursos humanos, por exemplo.

3.3.4. Missão, Visão e Valores

Missão: "Nossa missão é encantar nossos clientes com as melhores soluções de uma empresa líder, rentável e sustentável com colaboradores apaixonados."

Valores:

- Atitude, espírito de equipe e paixão
- Excelência na execução
- Cliente encantado
- Inovação com resultados
- Atitude de dono
- Sustentabilidade e Responsabilidade
- Ética em todas as relações

A visão da empresa não é divulgada em seu site nem em nenhum outro meio de consulta pública.

3.3.5. Matriz SWOT

3.3.5.1. Análise do Macroambiente

O macroambiente inclui dimensões que afetam a sociedade como um todo. Nessa análise é englobado os fatores políticos, legais, econômicos, socioculturais, demográficos, tecnológicos e ambientais, principalmente.

Oportunidades:

Com relação às oportunidades a serem aproveitadas pela Cielo, podemos destacar a pouca quantidade de concorrentes presentes nesse setor, o que facilita a organização no sentido de ter que se esforçar menos em disputas.

Outra questão importante é o forte crescimento do uso de cartões de crédito e de débito, que obviamente é interessante para uma empresa operadora este tipo de produto. Paralelamente, vale citar o aumento do número de serviços de entrega, como é o caso do aplicativo *Ifood*, especializado em *delivery* de comidas, por exemplo. Tal fato obriga restaurantes e bares a adquirirem máquinas de cartão, levando em consideração as necessidades de seus clientes.

Podemos citar a ideia de se tornar mais que uma adquirente, apresentar soluções para auxiliar na administração do negócio ou varejo, através do fornecimento de produtos complementares, como sistemas de gestão de estoque, controle financeiro e de vendas, entre outros.

Além disso, a Cielo pode oferecer soluções de parcerias com bancos e/ou empresas de internet, tendo em mente que as máquinas de cartão precisam estar conectadas à rede, via *wi-fi* ou 2G, visando principalmente vantagens econômicas.

É notável que, em situações de desemprego, como é o caso do Brasil, automaticamente as pessoas buscam empregos alternativos, o que causa um aumento significativo de empreendedores naquela determinada região, gerando um crescimento da demanda por máquinas de cartão.

O investimento em novas tecnologias deve ser tratado com uma questão de extrema importância pela organização, como explicaremos mais à frente. Investir em pesquisa e desenvolvimento fazendo parcerias com institutos tecnológicos e/ou universidades é uma ideia interessante, tendo em mente que, com isso, serão geradas inovações que serão aplicadas no mercado, trazendo diversos tipos de vantagens para a organização.

No universo corporativo atual, é possível perceber um aumento do número de clientes que priorizam fidelidade e bom relacionamento com seus fornecedores. Com isso, parcerias a longo prazo são oportunidades interessantes a serem aproveitadas pela empresa.

Por último, vale destacar a força econômica que a Cielo possui, tendo em mente o investimento realizado por grandes bancos na empresa, como é o caso do Bradesco e do Banco do Brasil. Dessa forma, a organização possui o poder de comprar empresas concorrentes que estejam crescendo vertiginosamente, antecipando uma possível ameaça à sua hegemonia.

Ameaças:

Com relação às ameaças provindas do macroambiente, destacamos seis principais. A primeira delas é mudança de hábito do consumidor, uma vez que, se por algum motivo o uso de cartões seja visto como menos vantajoso do que algum outro meio de pagamento, como é o caso de *bitcoins* por exemplo, a Cielo sofrerá consequências negativas.

Como segunda ameaça, destacamos as fraudes envolvendo cartões, que hoje em dia acontecem em grande parte por meios virtuais, utilizando dados do dono do cartão. Essa atividade pode gerar diversos transtornos, tanto para os clientes quanto para a empresa.

Na mesma vertente, como terceiro ponto temos as fraudes envolvendo as próprias máquinas, que também geram diversos prejuízos. Existem alguns casos relatados de

fraudadores que se direcionaram com uma máquina ao um estabelecimento que possui um equipamento de mesmo modelo e, sem o lojista perceber, trocou as máquinas. Desta forma, todas as vendas realizadas pelo estabelecimento foram pagas para o fraudador, causando prejuízo financeiro considerável.

A quarta ameaça é o aparecimento de novas tecnologias, como já supracitado, tendo como exemplo principal o *blockchain*, que podem gerar mudanças de hábitos no consumidor. Esses novos métodos de pagamentos podem ser utilizados como produtos substitutos às máquinas de cartão, o que poderia ocasionar uma crise na Cielo.

Além disso, podemos ressaltar o marco legal de 2010. Antes desse ano o mercado de maquininha de cartões era composto apenas por dois atores, a Cielo e a Rede, não sendo possível a entrada de outras empresas no setor. Neste ano, por uma decisão do Banco Central essa exclusividade chegou ao fim, permitindo o surgimento de novos concorrentes. Desta forma, a Cielo teve que competir e apresentar serviços e preços melhores para não perder clientela.

Por fim, vale destacar as situações de crise financeira que pode gerar mudanças de hábito do consumidor, que pode enxergar os produtos substitutos e alternativos como mais estratégicos financeiramente, dependendo obviamente da situação de cada indivíduo.

3.3.5.2. Análise do Ambiente Interno

Forças:

Em relação às forças obtidas pela organização ao longo dos anos, podemos destacar o forte reconhecimento de sua marca, do produto e da empresa. A Cielo é a maior empresa do segmento em toda a América Latina, além de estarem entre as 10 primeiras no Brasil em valor de mercado. Por isso, seu nome e marca são mais fortes se comparado aos seus concorrentes.

Além disso, a empresa possui um efetivo poder de divulgação, tendo em mente a sua alta participação em redes sociais, além das parcerias com pessoas famosas que propagam a marca e os produtos da Cielo. Outra questão interessante é o alcance geográfico que a organização possui, estando presente em diversas regiões do país, cobrindo uma grande extensão territorial. Ademais, a empresa conta com um banco de dados bem estruturado e eficiente.

Vale destacar o investimento de grandes bancos na empresa Cielo como uma grande vantagem em relação aos seus concorrentes. Como já supracitado, o Banco do Brasil e o Bradesco aplicam grandes quantidades de capitais na organização, o que possibilita grandes

benefícios econômicos no setor de administração de cartões. Além disso, a empresa trabalha com um modelo de negócios que oferece diferentes produtos de acordo com o perfil do cliente, o que atrai o consumidor tendo em mente um serviço, atendimento e experiência personalizados.

A Cielo está homologada com as principais bandeiras do mercado, — do Brasil e do mundo — como é o caso de Visa, Mastercard, Hipercard, entre diversas outras. É importante salientar que, durante muito tempo, as máquinas da Cielo eram as únicas que aceitavam a bandeira Elo, muito utilizada nos dias atuais.

Um ponto positivo e que é elogiado por seus clientes (foi constatado através de relatos de obtidos por membros do grupo com empreendedores que são clientes da empresa) é o portal do cliente, que desempenha suas funções de maneira eficaz. Através dele, seus clientes podem checar suas vendas, verificar pagamentos, taxas, solicitar equipamentos adicionais, dentre outros. Tal fator está diretamente ligado a um dos valores da empresa e à sua missão, que inclui "encantar seus clientes". Outro fator importante é a antecipação de recebíveis, método utilizado pela empresa que pode trazer diversos benefícios, como é o caso de maior rapidez na liberação de recursos.

Em relação a alguns serviços alternativos que a empresa oferece, podemos citar a recarga de celular e utilização de tecnologia NFC (a sigla NFC deriva de *Near Field Communication*, ou seja, Comunicação por Campo de Proximidade, tendo como objetivo a troca de informações entre dispositivos que possuam chip compatível, sem o uso de fios), que possibilita pagamentos através do seu próprio celular, necessitando apenas aproximá-lo de uma máquina leitora de cartões.

Por fim, devemos destacar que a Cielo é a única empresa do ramo de administração de cartões de crédito e de débito que possui ações, ou seja, é uma organização de mercado aberto, que permite conseqüentemente o investimento provindo de fora.

Fraquezas:

Já em relação às fraquezas existentes no âmbito interno da empresa, destacamos 3 principais. A primeira seria o setor de atendimento ao cliente, que é considerado fraco, o que acaba por ferir um dos valores da organização e a sua missão. Tal questão influencia diretamente na segunda fraqueza, que consiste nas muitas reclamações observadas no site Reclame Aqui⁶, especializado em publicar experiências de clientes com determinada empresa. Mais uma vez, contradiz um dos valores e a missão proposta pela Cielo.

⁶ Reclame aqui. Disponível em: <<https://www.reclameaqui.com.br>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

A última fraqueza observada seria a pouca segurança em relação a fraudes envolvendo máquinas, que como já supracitado podem trazer diversos prejuízos, tanto financeiros quanto logísticos e de credibilidade da empresa, o que pode acarretar futuramente em perda de clientes.

Desta forma, para tornar o entendimento das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas mais simples e visual, segue Tabela 3 com as informações:

Tabela 3 - Matriz SWOT da Cielo

Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Poucos concorrentes no mercado • Crescimento do uso do cartão de crédito e débito • Aumento do número de serviços de entrega (necessariamente os estabelecimentos precisarão de mais máquinas de cartão) • Se tornar mais do que uma adquirente, apresentar uma solução para administrar o negócio • Oferecer uma solução de parceria juntamente com o banco ou com empresas de internet (maquina deve estar conectada à internet – <i>wifi</i> ou 2G) • Com o desemprego, o número de empreendedores está crescendo novas tecnologias (investir em P e D, geração de inovações e aplicação do conhecimento) • Aumento do número de clientes que priorizam fidelidade e bom relacionamento • Aquisição de concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças de hábitos do consumidor • Fraudes envolvendo cartões • Fraudes envolvendo máquinas • Novas tecnologias (<i>blockchain</i>) • Marco legal (abertura do mercado em 2010) - entrada de novos concorrentes • Crise financeira que leva a mudanças de hábitos de consumo
Forças (S)	Fraquezas (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento da marca da organização, do produto e da empresa • Boa divulgação (mídia, pessoas famosas) • Alcance geográfico • Estruturação dos bancos de dados • Investimento de bancos (Bradesco e BB) • Produtos diferentes de acordo com o perfil do cliente (relacionado à 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com o cliente ruim (afeta um dos valores da empresa e a missão) • Muitas reclamações no Reclame Aqui (afeta um dos valores da empresa e a missão) • Pouca segurança em relação a fraudes envolvendo máquinas

definição do negócio) <ul style="list-style-type: none"> • Bandeira de cartão ligada a marca (Elo) • Homologada com as principais bandeiras do mercado • Portal do cliente elogiado (ligado a um dos valores da empresa e à missão) • Antecipação de recebíveis • Serviço de recarga de celular • Tecnologia NFC • Única do ramo que possui ações, de mercado aberto 	
---	--

3.3.5.3. Análise SWOT

Exploração dos pontos fortes para aproveitar as oportunidades (alavancagem da capacidade ofensiva):

Primeiro, observamos que com uma maior demanda por máquinas de cartão de crédito e de débito no mercado (crescimento do número de empreendedores), um bom reconhecimento da marca auxilia no ganho de mercado.

Além disso, destacamos que a existência de um pequeno grupo de concorrentes, em paralelo à força da marca Cielo, favorece a permanência da empresa como líder de mercado.

Por fim, salientamos que a existência de um investimento feito pelo capital fornecido por grandes bancos favorece a empresa como líder de mercado, tendo em mente a existência de poucos concorrentes no setor, que desfrutam desse tipo de apoio de maneira menos intensa, além de em muitos casos ele não existir.

Exploração dos pontos fortes para mitigar as ameaças (capacidades defensivas):

O investimento feito pelo capital fornecido por grandes bancos auxilia fortemente em um cenário de surgimento de uma nova tecnologia, que pode ser cara, podendo vir a se tornar uma ameaça, caso um ou mais concorrentes a adotem. Com isso, esse apoio financeiro possibilita que a empresa, caso veja necessidade, a adquira, não estando conseqüentemente, em desvantagem no setor.

Além disso, o suporte financeiro oferecido por bancos parceiros (Bradesco e Banco do Brasil) em momentos de crise econômica, auxilia fortemente a empresa a não sentir de maneira tão grande os efeitos desse contexto de instabilidade.

Correção dos pontos fracos que impedem o aproveitamento das oportunidades (restrições e debilidades):

Aqui, identificamos uma questão principal que consiste basicamente no aumento do número de clientes que priorizam fidelidade e bom relacionamento com o consumidor como sendo um bom argumento para a melhoria no departamento de atendimento ao consumidor, que é considerado fraco, como já explicado anteriormente.

Correção dos pontos fracos que impedem a defesa diante das ameaças (crise e vulnerabilidade):

Neste último quadro, destacamos que a ação de fraudadores de cartões acaba sendo potencializada pela debilidade do sistema de segurança nesse quesito. Além disso, o relacionamento pouco encantador com os clientes, paralelo à entrada de novos concorrentes após o marco legal de 2010, pode acarretar em uma forte perda de mercado, visto que um bom setor de atendimento ao cliente é visto como questão fundamental por muitos consumidores, no momento da escolha de qual empresa contratar.

Segue

Tabela 4 para facilitar a visualização da análise:

Tabela 4 - Análise SWOT da Cielo

		Análise Interna	
		Força	Fraqueza
Análise Externa	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Lidar com o surgimento de novas tecnologias. • Suporte financeiro oferecido por bancos parceiros em momentos de crise econômica para lidar com novas tecnologias. 	<ul style="list-style-type: none"> • A ação de fraudadores é potencializada pelo sistema de segurança falho. • O relacionamento pouco encantador com os clientes, paralelo à entrada de novos concorrentes após o marco legal de 2010, contribui para a perda de mercado.

Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Com uma maior demanda por máquinas no mercado (Crescimento do número de empreendedores), um bom reconhecimento da marca auxilia no ganho de mercado. • A existência de um pequeno grupo de concorrentes, em paralelo à força da marca Cielo favorece a permanência da empresa como líder de mercado. • Capital fornecido por grandes bancos favorece a empresa como líder de mercado devido ao número de concorrentes no setor. 	<ul style="list-style-type: none"> • O aumento do número de clientes que priorizam fidelidade e bom relacionamento com o fornecedor é um bom argumento para a melhoria no departamento de atendimento ao consumidor.
----------------------	---	---

3.3.6. Forças de Porter

Grau de Rivalidade:

A empresa que estiver nesse ramo terá altos custos fixos com: Data Center, número de funcionários, atendimento, infraestrutura, logística de entrega de máquinas, suporte, etc. O segmento tem propensão à guerra de preços devido à ausência de custos de mudança de uma empresa para a outra por parte do cliente. Além disso, os concorrentes dependem muito do negócio em que estão atuando, pois, a maioria trabalha somente com esse ramo de atividade. Sendo assim, o grau de rivalidade é alto pois a competição é intensa.

Ameaça dos novos entrantes:

O mercado possui um histórico de retaliação de novos entrantes, por parte da própria Cielo, tendo como exemplo a criação da bandeira Elo. Existem empresas com alto comprometimento com a indústria e com recursos substanciais para sustentar retaliações. Os produtos têm uma alta complexidade tecnológica e que precisam de grandes investimentos iniciais. Existem também um controle de mercado pela própria Cielo. Sendo assim, a ameaça de um novo concorrente surgir é classificada como média, pois esse novo player pode surgir com algum diferencial, seja atrelado ao preço ou à qualidade do serviço.

Ameaça dos produtos substitutos:

Existem poucos produtos substitutos, destacam-se: dinheiro, cheque e *bitcoin*, porém, é necessária uma mudança brusca de cultura para que ocorra uma ameaça. Portanto, a ameaça no cenário atual é baixa.

Poder de barganha dos compradores:

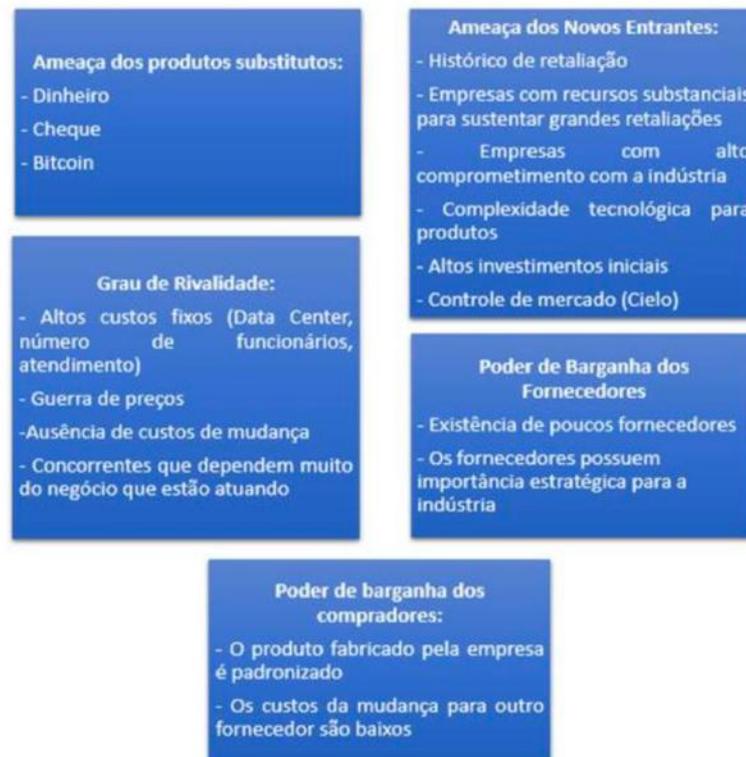
A Cielo trabalha com o aluguel ou venda de máquinas que realizam vendas com cartões de crédito, produto que é padronizado e seus concorrentes oferecem basicamente um produto igual, com poucas modificações. Aliado a isso, o custo de mudança, ou seja, o custo que o cliente da empresa possui para trocar a Cielo por alguma concorrente, é baixo, pois o cliente precisa somente deixar de utilizar a máquina e solicitar de alguma outra marca, sem ter que pagar nenhuma multa ou algo do tipo. Sendo assim, o poder de negociação dos compradores é alto, pois o cliente pode solicitar uma negociação de suas taxas ameaçando cancelar sua “parceria”.

Poder de barganha do fornecedor:

Há poucos fornecedores para esse mercado (pensando em *hardware*, *software*, papel e chip), no entanto, possuem importância estratégica para a indústria, o que faz com que o poder de barganha dos fornecedores seja alto.

Para tornar a visualização das cinco forças mais fácil, segue Figura 8 contendo o conteúdo explicitado acima:

Figura 8 - As cinco forças de Porter aplicada à Cielo



Parcerias:

O que é chamado de sexta força de Porter é a relação de parceria que a empresa desenvolve com outras empresas e entidades. Através de parcerias com centros de tecnologia de universidades, empresas fornecedoras da própria máquina (*hardware*) ou também

empresas de papel para a filipeta da máquina, ou empresas provedoras de *internet*, a Cielo pode atingir o que chamamos de sexta força.

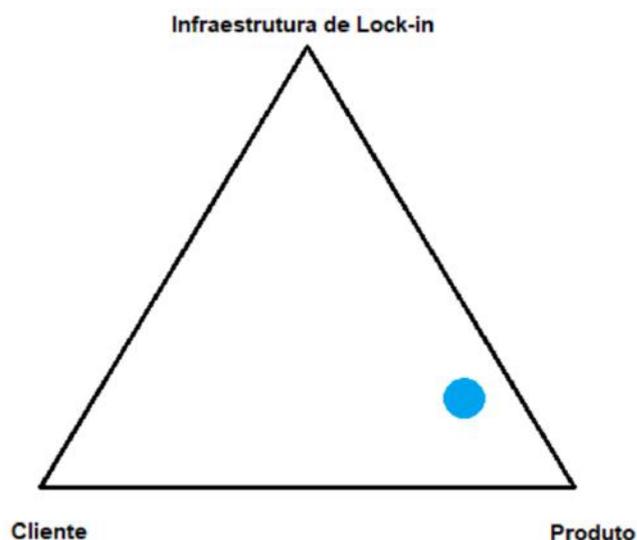
3.3.7. Modelo Delta

O direcionamento estratégico da Cielo, segundo o Modelo Delta, nos fornece uma visão de que a empresa está apoiada principalmente nos vértices de produto e cliente, com maior atenção ao produto. Quanto ao produto podemos verificar que Cielo busca a excelência do mesmo, tendo diferenciação no que tange a aceitação de todas as bandeiras e de tecnologias complementares, como o NFC. Além disso, podemos citar os valores “Inovação com resultados” e “Excelência na execução” que afirmam o foco no produto e resultado do mesmo. O apoio também é realizado no cliente, de uma forma um pouco mais fraca por conta do atendimento que não é excepcional, pois as soluções são pensadas para eles, para os lojistas e suas necessidades de realizarem vendas através de cartões de crédito.

Entretanto, podemos ver um movimento recente da Cielo de tentar desenvolver um modelo de *Lock-in*. Podemos identificar essa questão na nova máquina desenvolvida pela empresa, a Cielo Lio, que através de um sistema de gestão de estoque fornece um serviço complementar ao da máquina de processamento de vendas, buscando assim “aprisionar” o cliente dentro da sua solução.

Desta forma, como veremos na Figura 9 a seguir, a Cielo está apoiada nos três vértices do triângulo da seguinte forma: fortemente no produto, de maneira moderada no cliente e fraca na infraestrutura de *Lock-in*.

Figura 9 - Modelo Delta aplicado à Cielo



3.3.8. Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação

O conceito de tecnologia da informação (TI) vem ganhando relevância para as organizações. O uso eficiente da TI e a integração entre sua estratégia e a estratégia de negócios vão além da ideia de que se trate de uma mera ferramenta para tornar processos autônomos ou de aumento da produtividade empresarial. Através do alinhamento estratégico de TI, busca-se o ajuste tanto das estratégias de negócios e de TI, quanto das estruturas internas da empresa. Para Brodbeck, a TI deve ser vista como um recurso corporativo que poderia tanto apoiar as estratégias em nível operacional, quanto direcioná-las num nível mais alto, trazendo vantagem competitiva para os negócios (BRODBECK *et al.*, 2005).

Na Cielo, a impressão obtida através das movimentações de novos produtos e soluções desenvolvidas que o plano de negócios (PEN) é alinhado com o plano de TI (PETI). Desta forma, é possível reconhecer que as estratégias do PETI estão apoiando a missão e objetivos do PEN e o PEN com o PETI também. Isso acontece pois para a Cielo (que se considera abertamente uma empresa de tecnologia) ter uma diferenciação dos concorrentes (vantagem competitiva), é preciso que esses planos estejam muito bem alinhados para que as inovações ocorram.

Como o setor é de alta competitividade, essas inovações são completamente necessárias para o funcionamento da empresa como a máquina Cielo LIO (inovou com diversas funcionalidades incluindo cadastrar estoques, faz o pedido e finaliza a conta direto na máquina, emite nota fiscal, fecha o caixa com um clique, cadastra vendas em dinheiro, etc) além da Cielo *store*, uma loja criada pela Cielo com mais de 90 aplicativos desenvolvidos para a Cielo LIO. Entretanto, certas tecnologias que são lançadas são meramente supérfluas e ilusórias devido a um esgotamento do mercado pois com tantas empresas vendendo a mesma coisa (máquinas de cartão), é preciso que ocorra inovações — que muitas vezes não são necessárias. Nesse sentido, o plano de negócios é muito bem alinhado com o de TI devido justamente a esse esgotamento de mercado.

Como já citado, uma atual tecnologia da Cielo é o NFC. Com essa nova tecnologia, a Cielo pode aderir a métodos de pagamento baseados no NFC como o *Apple Pay*, *Samsung Pay* e *Santander Pay*. Isso acontece, pois, para a Cielo ter uma diferenciação dos concorrentes são necessárias essas inovações. Outra característica indicativa do plano estratégico alinhado é o portal do cliente bom e elogiado, um portal bom, está alinhado com o plano de negócios pois a atenção e valorização dos clientes são valores da empresa. Nesse sentido, a Tecnologia de Informação é uma variável muito valorizada pela empresa e uma ferramenta valiosíssima

para criar vantagens competitivas. A Cielo tem forte presença também na área de e-commerce que é um tipo de alinhamento também pois envolve muita TI e não são todas as empresas que investem nessa área, pois precisa de um suporte robusto por parte do setor de TI.

3.3.9. Considerações Finais e Diretivas de Melhorias

Alguns fatores que devem ser considerados para alcançar uma melhoria no alinhamento do planejamento estratégico de negócio com o de TI são: Governança; Comunicação; Parcerias; Habilidades; entre outros. Contudo, levando em consideração a falta de materiais disponíveis relativos a esses tópicos, além da impossibilidade de contato com a organização Cielo, decidimos apresentar nossa análise nos baseando nas características do setor no qual a empresa está inserida, além das informações disponíveis abertamente na internet relacionadas a essa questão.

Dessa forma, listamos algumas sugestões para a empresa, no sentido de utilizar e aprimorar de maneira efetiva o seu setor de TI, objetivando o ganho de vantagens estratégicas em relação aos seus concorrentes. Primeiramente, é recomendado que a empresa invista em melhorias no sistema de segurança de suas máquinas, tendo em mente a ação de fraudadores, que se aproveitam fortemente da fragilidade desse sistema, utilizando muitas vezes dispositivos de sensores, permitindo o roubo de senhas e outras informações confidenciais.

Além disso, uma ferramenta interessante a ser implementada pela empresa é o *chatbot*, um assistente virtual que administra a troca de mensagens, tornando mais dinâmico e eficiente o relacionamento com o cliente. Podem ser utilizados para funções mais simples, como responder as dúvidas mais frequentes apresentadas pelos consumidores, ou de maneiras mais complexas, utilizando como base a inteligência artificial. Ademais, podem ser utilizados tanto nos portais eletrônicos da organização, como sites e aplicativos, como no próprio atendimento por telefone, o que torna possível uma melhoria na experiência vivenciada pelo cliente. Tanto na questão do atendimento quanto do portal do cliente verificamos que a área de TI está fortemente presente, tendo em vista que essas soluções são desenvolvidas e suportadas por ela.

Em maio desse ano (2018), a empresa PagueSeguro, que também é um *player* do mesmo mercado que a Cielo, deu sinais da criação de um novo serviço, o *banking*, que será um serviço complementar ao de maquinhas para realizar transações e favorecerá o *lock-in*, ou seja, seus clientes ficarão cada vez mais inseridas em suas soluções. Com esse movimento criativo de um ator desse mercado, provavelmente outros tentarão desenvolver a mesma

solução para seus clientes e possíveis clientes. Desta forma, a Cielo pode aproveitar por ter bancos patrocinadores e o *know-how* de seus colaboradores e desenvolver o projeto já anunciado por seus concorrentes.

Vale frisar que tendo em mente um maior alinhamento com o setor de TI, visando o estabelecimento de vantagens estratégicas, é de extrema importância a busca por novos produtos, de forma complementar ou até mesmo substituta, objetivando melhorias. Para exemplificar, vale lembrar a implementação do Cielo Lio, como supracitado, produto de tecnologia inovadora que traz diferenciação à empresa, se comparado aos concorrentes.

REFERÊNCIAS

- AFFELDT, Fabrício Sobrosa; VANTI, Adolfo Alberto. Alinhamento estratégico de tecnologia da informação: análise de modelos e propostas para pesquisas futuras. **Journal of Information Systems and Technology Management**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 203-226, 2009.
- ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p.9-16, ago. 2000. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/505/400>>. Acesso em: 03 ago. 2018.
- BRODBECK, Ângela F.; HOPPEN, Norberto. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 9-33, set. 2003.
- CANABARRO, Joice Giudice; QUINTANA, Alexandre Costa; ANDRETTI, Rafael Damé. Elaboração e Análise da Matriz FOFA com base no Planejamento Estratégico feito na Empresa Agropecuária Aguiar Ltda. “Filial 4” do Ramo de Secagem e Armazenagem de Arroz. **Revista Eletrônica de Administração**, São Paulo, v. 7, n. 2, dez. 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 610 p.
- CONTO, Samuel Martim de; ANTUNES JÚNIOR, José Antônio Valle; VACCARO, Guilherme Luís Roehe. A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 397-407, 2016.
- COSTA JUNIOR, Eudes Luiz. **Gestão do processo produtivo**. Curitiba: IbpeX, 2008.
- DANTAS, Nathallye Galvão de Sousa; MELO, Rodrigo de Sousa. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana (PB). **Caderno Virtual de Turismo**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 118-130, 2008.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Drucker: o homem que inventou a administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 256 p.
- FERNANDES, Isac Gabriel Martins et al. Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, v. 8, n. 1, 2015. Disponível em: <[http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20\(81\).pdf](http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20(81).pdf)>. Acesso em: 11 ago. 2018.
- HAX, Arnoldo C. **The delta model: reinventing your business strategy**. New York: Springer, 2010.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, H. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, Armonk, v. 32, n. 1, p. 472- 484, 1993.

HILL, Terry; WESTBROOK, Roy. SWOT analysis: it's time for a product recall. **Long Range Planning**, London, v. 30, n. 1, p. 46-52, 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Organização orientada para a estratégia**: como que as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. 407p.

KENDOO. Disponível em: <<http://kendoo.com.br/>>. Acesso em: 19 de jun. de 2018.

LAPENDA, José Ticiano Beltrão. **Planejamento estratégico e processo decisório**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-e-processodecisorio/64798/>>. Acesso em: 03 ago. 2012.

LUFTMAN, J.; BRIER, T. Achieving and sustaining business-IT alignment. **California Management Review**, Berkeley, v. 41, n. 1, p. 109-122, 1999.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. The strategy concept i: five Ps for strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta**: missão, visão, valores (clássico). [201-]. Disponível em: <www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF>. Acesso em: 03 ago. 2018.

PAULA, Gilles B. de. **Como as diferentes Perspectivas do BSC (Balanced Scorecard) podem ajudar a enxergar sua empresa de uma forma diferente!** 2016. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/perspectivas-do-bsc-balanced-scorecard/>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

_____. **Balanced Scorecard (BSC)**: enxergando sua empresa por novas perspectivas. 2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/balanced-scorecard-bsc/>>. Acesso em: 23 ago. 2018.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n. 2, p. 137-145, 1979.

SILVA, Andréia Aparecida et al. A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica: um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2011, Resende. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2011.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de psicologia**, Natal, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n2/a02v05n2>>. Acesso em: 03 ago. 2018.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 211 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

Instituto Tércio Pacitti de Aplicações e Pesquisas Computacionais

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Cx. Postal: 2324 - CEP: 20001-970 - Rio de Janeiro - RJ

Tel: (21) 2598-3212/2598-3130 - FAX: (21) 2270-8554