

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

ELIAS BRESSLER

DESENVOLVIMENTO DE VANTAGEM COMPETITIVA NA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS DE APOIO A RECINTOS ALFANDEGADOS:
Estudo de Caso na GIT Sistemas

SÃO LEOPOLDO
2016

Elias Bressler

DESENVOLVIMENTO DE VANTAGEM COMPETITIVA NA PRESTAÇÃO DE
SERVIÇOS DE APOIO A RECINTOS ALFANDEGADOS:
Estudo de Caso na GIT Sistemas

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em MBA em Gestão de
Negócios e Tecnologia da Informação, da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Oscar Kronmeyer

São Leopoldo
2016

Dedico este trabalho a todas as pessoas que, através de muita força de vontade, procuram melhorar a sua condição de vida, superando todas as adversidades que a vida impõe.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa, Danielle, pelo apoio, incentivo e principalmente por estar sempre junto dos nossos filhos.

Ao meu filho Eduardo, meu grande companheiro, que me ensinou a ser o gestor responsável do projeto mais importante de toda uma vida.

Ao meu filho Gabriel, ainda muito pequeno, mas muito ativo e sempre presente nos meus pensamentos.

Ao meu orientador e coordenador do MBA, Professor Dr. Oscar Kronmeyer, pelos seus valorosos ensinamentos e estima por seus alunos.

A todos os demais professores do MBA que se dedicaram em suas aulas para transmitir conhecimento, tanto de suas unidades temáticas, quanto de vida.

Aos meus estimados e valorosos colegas de curso, pelo convívio e amizade que esperamos durar por toda uma vida.

Para encerrar, à empresa GIT Sistemas Ltda. por permitir e viabilizar a realização do MBA e deste trabalho.

O que é verdade durante o dia pode se tornar falso ao cair da noite. Esse é o problema das mudanças: elas costumam acontecer em tempo real, o que significa que vai haver momentos ambíguos em que os resquícios de uma antiga verdade continuam de pé, mesmo que parte dela esteja desabando.

(MOON, 2012, p. 311).

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo de caso que visa entender o desenvolvimento de vantagem competitiva na empresa GIT Sistemas Ltda. A pesquisa qualitativa realizada - iniciada com o estudo de referencial teórico a respeito do assunto, estudo de documentos e entrevistas semiestruturadas em profundidade – procurou identificar e compreender o segmento de logística de recintos alfandegados em que a empresa atua, sua cadeia de valor, elementos de sua estratégia para gerar valor para seus clientes e os recursos estratégicos utilizados. Na sequência, também através de entrevistas semiestruturadas, procurou-se compreender as demandas de seus clientes com o objetivo de identificar oportunidades não exploradas que poderão ser utilizadas na construção de uma proposta exclusiva de valor e inovadora. Para finalizar, após processo de análise, são apresentados o *Canvas* de Modelo de Negócio, o *Design* da Proposta de Valor, a Cadeia de Valor, e os Recursos Estratégicos necessários para sustentar a estratégia competitiva da GIT Sistemas Ltda. Os resultados indicaram que a empresa pesquisada possui preocupação com elementos de estratégia que a diferencie, faltando-lhe, entretanto, alguns recursos estratégicos necessários para colocar sua estratégia em plena prática.

Palavras-chave: Proposta de Valor. Vantagem Competitiva. Estratégia Competitiva. Cadeia de Valor.

ABSTRACT

This study presents a case study that aims to understand the development of competitive advantage in the company GIT Sistemas Ltda. The qualitative research carried out-starting with the theoretical study on the subject, study of documents and semi-structured in-depth interviews – sought to identify and understand the logistics segment of bonded warehouses in which the company operates, its value chain elements of its strategy to create value for its customers and strategic resources used. Then also through semi-structured interviews, we tried to understand the demands of their customers in order to identify untapped opportunities that can be used to build a unique and innovative value proposition. Finally, after analysis process, the Business Model Canvas, the Design Value Proposition, the Value Chain, and the Strategic Resources needed to sustain competitive strategy of the GIT Sistemas Ltda are presented. The results indicated that the company investigated has concern about strategy elements for differentiation, however, it have not all necessary strategic resources to put its strategy in full practice.

Keywords: Value Proposition. Competitive Advantage. Competitive Strategy. Value Chain.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Elementos do Conceito de Negócio	23
Figura 02 – As Cinco Forças Competitivas	24
Figura 03 – Modelo Genérico de Cadeia de Valor.....	29
Figura 04 – Proposição de Valor	32
Figura 05 – <i>Canvas</i> de Modelo de Negócio	34
Figura 06 – Mapa de Valor	35
Figura 07 – Perfil do Cliente	37
Figura 08 – Encaixe entre o Mapa de Valor e Perfil do Cliente	39
Figura 09 – Elementos da Estratégia de Negócios.....	61
Figura 10 – <i>Canvas</i> de Modelo de Negócio	75
Figura 11 – Proposta de Valor da GIT Sistemas no Segmento de Recintos Alfandegados	77
Figura 12 – Perfil do Cliente do Segmento de Logística Alfandegada.....	78
Figura 13 – Proposta Exclusiva de Valor – O Encaixe	80
Figura 14 – Cadeia de Valor Circular da GIT Sistemas Ltda.....	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Matriz SWOT	28
Quadro 02 – Pesquisa bibliográfica do referencial teórico	39
Quadro 03 – Demonstrativo das Técnicas de Coleta de Dados	47
Quadro 04 – Autores da Metodologia de Pesquisa	47
Quadro 05 – Esquema do Estudo na Fase de Coleta de Dados e Análise	48
Quadro 06 – Principais Forças dos Concorrentes	56
Quadro 07 – Principais Fraquezas dos Concorrentes	57
Quadro 08 – Ambiente Interno: Forças e Fraquezas.....	58
Quadro 09 – Ambiente Externo: Oportunidades e Ameaças	58
Quadro 10 – Necessidade do Cliente e Estratégias Utilizadas.....	63
Quadro 11 – Perguntas Básicas do <i>Canvas</i> de Modelo de Negócio	74
Quadro 12 – Roteiro de Entrevista com Diretores da Empresa Estudada.....	92
Quadro 13 – Roteiro de Entrevista com Clientes.....	95
Quadro 14 – Atos Declaratórios	97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Concorrentes e Participação no Mercado	56
---	----

LISTA DE SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CIO	<i>Chief Information Officer</i>
CLIA	Centro Logístico Industrial Aduaneiro
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CTO	<i>Chief Technology Officer</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
PME	Pequenas e Médias Empresas
RBV	<i>Resource Based View</i>
RFB	Receita Federal do Brasil
RH	Recursos Humanos
SaaS	<i>Software as a Service</i>
SPA	<i>Strategic Positioning Analysis</i>
SRF	Secretaria da Receita Federal
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TI	Tecnologia da Informação
VPD	<i>Value Proposition Design</i>
WEB	<i>World Wide Web</i>
WMS	<i>Warehouse Management System</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Situação problemática e Pergunta da Pesquisa	14
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificativa	16
1.4 Limitações da Pesquisa	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Estratégia	18
2.2 Estratégia Competitiva	19
2.2.1 Competição de Soma Zero	19
2.2.2 Competição de Soma Positiva	20
2.2.3 Alianças Estratégicas	20
2.2.4 Estratégia de Diferenciação	21
2.2.5 Estratégia de Enfoque	22
2.2.6 Estratégia de Inovação	22
2.3 Vantagem Competitiva	23
2.3.1 Contextualização Histórica	23
2.3.2 Visão de Fora para Dentro – Strategic Positioning Analysis (SPA)	25
2.3.3 Visão de Dentro para Fora – Resource-Based View (RBV)	25
2.3.4 Integração entre Abordagens	26
2.3.5 Fundamentos Econômicos da Vantagem Competitiva	27
2.4 Avaliação Estratégica	27
2.4.1 Análise do Ambiente Externo	27
2.4.2 Análise do Ambiente Interno	28
2.4.3 A Matriz SWOT	28
2.5 Cadeia de Valor	28
2.5.1 Atividades Primárias	29
2.5.2 Atividades de Apoio	30
2.5.3 Cadeia de Valor Circular	31
2.6 Proposta Exclusiva de Valor	31
2.6.1 Cocriação de Valor	33

2.7.1 Canvas de Modelo de Negócio SUMÁRIO	33
2.7.2 Mapa de Valor	34
2.7.3 Perfil do Cliente	36
2.7.4 Encaixe.....	38
2.8 Pesquisa Bibliográfica do Referencial Teórico	39
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	44
3.1 Delineamento da Pesquisa	44
3.2 Técnica de Coleta de Dados.....	45
3.3 Análise de Dados	47
3.4 Pesquisa Bibliográfica - Metodologia da Pesquisa.....	47
3.5 Etapas da Pesquisa.....	48
4 O ESTUDO DE CASO	50
4.1 Apresentação da Empresa	50
4.1.1 Os Empreendedores	50
4.1.2 Histórico	51
4.1.3 Filosofia Empresarial	53
4.1.4 Definição do Negócio	54
4.1.5 Fontes de Receita	54
4.2 O Ambiente Competitivo.....	54
4.2.1 Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças - SWOT	57
4.2.2 Fatores Críticos de Sucesso	59
4.2.3 Elementos da Estratégia de Negócio	59
4.2.4 Recursos Estratégicos Utilizados	62
4.2.5 Proposta de Valor e Vantagem Competitiva.....	62
4.3 Pesquisa de Dados Através de Entrevistas	64
4.3.1 Pesquisa com os Diretores da Empresa	64
4.3.2 Entrevista com Facilitadores de Empresa Cliente	69
5 PROPOSTA EXCLUSIVA DE VALOR.....	74
5.1 Canvas de Modelo de Negócio.....	74
5.2 Design da Proposta de Valor.....	76
5.2.1 Mapa de Valor	76
5.2.2 Perfil do Cliente do Segmento de Logística de Recintos Alfandegados	78
5.2.3 Proposta Exclusiva de Valor para o Segmento de Logística de Recintos	

Alfandegados – Encaixe.....	SUMÁRIO	80
5.3 Mapeamento da Cadeia de Valor.....		81
5.4 Recursos para Suporte da Estratégia Competitiva da GIT Sistemas Ltda...83		83
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS		85
6.1 Sugestões para Estudos Futuros		86
REFERÊNCIAS.....		87
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRETORES DA EMPRESA ESTUDADA		92
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CLIENTES		95
APÊNDICE C - ATOS DECLARATÓRIOS		97

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações precisam ser muito eficientes na geração de valor para seus clientes e, se possível, capturar novos mercados. Num ambiente de grande concorrência onde a oferta é muito maior do que a demanda, a proposta de valor para o cliente é diferencial fundamental na condução ao sucesso das organizações.

O ambiente de alta competição e escassez de recursos, agravado por sucessivas crises econômicas em diferentes partes do mundo, vem tornando o cliente cada vez mais criterioso quanto à qualidade de serviços e produtos que lhe são oferecidos. Sua seletividade é facilitada pela variedade da oferta num mercado dominado pelo poder do cliente.

Segundo Churchill e Peter (2000), as empresas devem oferecer valor superior em relação aos produtos e serviços dos concorrentes. Caso contrário devem providenciar uma estratégia para adquirir esse diferencial sob pena de colocar em risco a sua própria existência a longo prazo

Kaplan e Norton (2008) afirmam que a vantagem competitiva representa o que a empresa pretende fazer de outra maneira, com mais eficiência e qualidade ou com exclusividade, em comparação com os concorrentes, com foco na satisfação das necessidades dos clientes

Neste estudo, está sendo analisada a vantagem competitiva na prestação de serviços em um segmento muito singular compreendida pela cadeia de valor. Portanto é de grande importância estudar alguns conceitos de gestão estratégica, de cadeia de valores e sua contribuição para a estratégia do negócio.

1.1 Situação problemática e Pergunta da Pesquisa

A globalização tem mostrado que para alcançar competitividade, as empresas precisam de estratégias bem definidas e técnicas de gestão bastante dinâmicas. (KOTLER; ARMSTRONG, 1999).

Segundo Kim e Mauborgne (2005), empresas de abordagem convencional, empenhadas em vencer a concorrência através da construção de posições defensáveis no âmbito da ordem setorial vigente, perderam-se num oceano vermelho. Grande parte de suas abordagens sobre estratégia e gestão, que foram

desenvolvidas no século XX, vem desaparecendo. Contudo as empresas que praticaram a chamada inovação de valor - que não recorreram aos paradigmas de seus concorrentes – tem conseguido criar oceanos azuis.

Para as organizações com foco em segmentos específicos e com particularidades ímpares, o real desafio deve ser a busca do aprimoramento de seus produtos e serviços oferecidos. A oferta de valores diferenciados, nessas circunstâncias, é fundamental para a manutenção do diferencial competitivo do negócio e para a contínua geração de resultados.

Neste sentido, tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo são importantes para a concepção da estratégia e sua performance. (HENDERSON; MITCHELL, 1997).

O aumento crescente das atividades de importação e exportação e a necessidade de resolver gargalos logísticos refletirá no aumento da demanda por prestadores de serviços ligados a este setor, com destaque aos serviços logísticos associados às atividades de armazenagem e movimentação de cargas. Junto com o aumento da demanda, virão novos competidores.

Segundo Magretta (2012), o primeiro teste da estratégia é a proposição de valor distintiva e o segundo teste é a construção de uma cadeia de valor sob medida.

Surge então a necessidade de estudar e analisar as questões estratégicas utilizadas no desenvolvimento de vantagem competitiva a partir da geração de valor por uma empresa de desenvolvimento de software que presta serviços de apoio para empresas do segmento de logística de recintos alfandegados.

Diante do exposto, a questão de pesquisa deste trabalho é: **como desenvolver vantagem competitiva no segmento de atuação da empresa estudada a partir da inovação em seu modelo de negócio?**

1.2 Objetivos

O objetivo geral e objetivos específicos para atender à questão de pesquisa deste trabalho, são os seguintes.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar oportunidades de melhorias de serviços prestados pela empresa estudada em seu segmento para desenvolver diferencial competitivo a partir da aplicação de *design* de proposta de valor inovadoras.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos intermediários:

- a) Investigar as estratégias utilizadas pela empresa estudada para posteriormente fazer o *Value Proposition Design* a partir das demandas das empresas clientes;
- b) Identificar as demandas das empresas clientes da GIT Sistemas Ltda. para entender seu mercado;
- c) Construir a Cadeia de Valor para dar suporte ao VPD, fazendo o *design* dos processos a partir do VPD;
- d) Identificar os recursos necessários para implantar a Cadeia de Valor e a Proposta Exclusiva de Valor para sustentar a estratégia competitiva da GIT Sistemas Ltda. para alcançar vantagem competitiva em seu segmento;

1.3 Justificativa

Inovar em valor passa a ser uma questão de sobrevivência. Principalmente para empresas em busca de consolidação nas quais, competir nas “regras do jogo” de seus concorrentes, significa serem esmagadas.

Portanto, é fundamental entender como as empresas geram vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo. (BARNEY, 1991).

Segundo Kim e Mauborgne (2005), as empresas precisam ir além da competição para conquistar novas oportunidades de crescimento e lucro. Principalmente em cenários onde a oferta vem ultrapassando a demanda num número crescente de setores da economia.

Este trabalho objetiva auxiliar a empresa GIT Sistemas Ltda. a elaborar uma estratégia de diferenciação, levando em consideração seu porte e atual posicionamento com relação a seus atuais concorrentes.

Trata-se também de um importante estudo frente à necessidade do governo brasileiro de eliminar os gargalos da logística brasileira. Trabalhos de criação de valor - através de propostas inovadoras - para empresas de apoio a operações de portos secos, terminais e centros industriais alfandegados brasileiros contribuem também para a cadeia de valor destes recintos e geração de vantagem competitiva para todo um segmento.

Também por se tratar de uma atividade altamente especializada e pontual – o número de portos secos e centros logísticos alfandegados no país é limitado - é preciso que as empresas prestadoras de serviços que desejem competir neste segmento estejam bem preparadas para oferecer diferenciais competitivos relevantes quando comparadas a grandes fornecedores do mercado tradicional de logística.

O desenvolvimento de estratégias que levem à vantagem competitiva torna relevante o estudo do entendimento da capacidade de empresas altamente especializadas de utilizar seus recursos e competências para exploração de forças e fraquezas.

Para finalizar, o trabalho também contribui para o estudo das pequenas e médias empresas (PME's). Segundo Audretsch et al. (1999), a persistência de um grande número de empresas de pequeno porte levanta a questão de como elas são capazes de existir e competir com grandes empresas.

1.4 Limitações da Pesquisa

O estudo é específico e aplicado à empresa GIT Sistemas Ltda. Portanto, não é cientificamente aplicável a outras empresas com características diferentes.

O trabalho considerou para efeito de análise de cadeia de valor e proposta de valor, apenas os serviços que a empresa do estudo realiza em seu principal segmento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os fundamentos teóricos que darão suporte ao presente trabalho.

Realizou-se, primeiramente uma abordagem sobre estratégia e estratégia competitiva.

Em seguida é feita uma contextualização a respeito de vantagem competitiva das empresas quanto à gestão estratégica de negócios.

Na sequência, realizou-se um breve estudo sobre cadeia de valor, devido a sua relevância e ligação com as questões deste trabalho: identificação de atividades da empresa, análise sobre criação de valor e alocação de recursos, etc.

Tratou-se também sobre diferenciação, inovação e cocriação; devido a sua relevância como estratégia para a geração de valor de uma proposta exclusiva de valor.

Por fim foi realizado um estudo sobre *design* de proposta de valor, pois trata-se de uma forma prática e intuitiva, além de inovadora, de apresentar a estratégia da empresa para gerar valor em seu setor. E também de abordar todos os itens importantes do plano de negócios da empresa de forma bastante objetiva.

2.1 Estratégia

No mundo dos negócios, os gestores costumam definir a estratégia, de forma equivocada, como qualquer coisa. Para alguns, consiste em ser o número um ou o número dois de seu ramo de atuação. Para outros, a estratégia é crescer, fazer aquisições ou simplesmente focar nas pessoas. (MAGRETTA, 2012).

De acordo com Bethlem (1994) apud Neves (1999), a palavra estratégia tem origem militar. Sua aplicação ultrapassou os limites do campo das guerras e passou a conduzir a vida das organizações no alcance de metas previamente estabelecidas.

Segundo Silva (2001), a estratégia é um conjunto de normas de decisão que orientam o comportamento de uma empresa no alcance de seus objetivos.

Bethlem (1994) apud Neves (1999) define que estratégia seja a arte da utilização de recursos disponíveis e recém-criados com a máxima eficácia para se moverem em direção aos objetivos do negócio.

Segundo Maximiliano (2000), a estratégia de uma empresa surge da necessidade de realizar objetivos frente aos seus concorrentes.

Matos (1993) considera que a estratégia de uma empresa se identifica com a própria razão de sua existência, valores que a representam e seus objetivos.

Para Kaplan e Norton (2004), a arte da estratégia consiste em identificar e buscar excelência nos poucos processos críticos que mais reforçam a criação de valor para o cliente. Todos os processos devem ser gerenciados. Mas os poucos processos críticos devem receber especial atenção e foco, pois são fundamentais para a diferenciação da estratégia.

2.2 Estratégia Competitiva

Magretta (2012) explica que a estratégia deve explicar como uma organização, diante da competição, irá alcançar um desempenho superior. Sem competição, não haveria necessidade de estratégia para encontrar uma forma de superar o desempenho dos concorrentes.

Competir não significa necessariamente querer ser o melhor. Michael Porter considera essa como a pior maneira de pensar a competição. Um só vencedor, significa destruir ou enfraquecer o inimigo. Mas nos negócios é possível vencer sem destruir os concorrentes, concentrando mais em satisfazer as necessidades dos clientes. (MAGRETTA, 2012).

Magretta (2012, p36) sintetiza o pensamento de Michael Porter sobre a competição para ser o melhor: “Em vez de apostar uma corrida específica com um rival específico, como Porter diria, as empresas podem criar seu próprio campeonato”.

Na maioria dos negócios “o melhor” é questionável. Há clientes distintos com necessidades distintas. Segundo Magretta (2012), o melhor hotel para um cliente não será o melhor hotel para outro. O mesmo ocorre com experiência de vendas. Isto é, não existe o melhor absoluto. Dependerá de um objetivo a ser alcançado.

2.2.1 Competição de Soma Zero

Segundo Magretta (2012), a essência do conceito de competição da “soma zero” é uma competição que não pode ser vencida. É uma forma de competir onde

todos os concorrentes buscam a melhor forma de produzir ou de oferecer determinado serviço. Estabelece-se uma rota de colisão. Trata-se daquilo que Michael Porter chamou de convergência competitiva, onde ao longo do tempo, todos os concorrentes ficam parecidos, oferecendo os mesmos produtos e serviços e competindo apenas pelo preço.

Moon (2012) constata que a semelhança entre produtos de diferentes fornecedores – a insignificância da diferenciação em determinada categoria – é o estágio avançado desse tipo de competição. Nesse estágio a diferenciação está perdida num oceano de mesmice.

2.2.2 Competição de Soma Positiva

Também é conhecida como competição estratégica, em que todas as empresas ganham ao criar valor único para os clientes. Significa escolher um caminho diferente daquele tomado por outros – competir para ser único. (MAGRETTA, 2012).

2.2.3 Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas representam uma possibilidade concreta de reposicionamento competitivo das empresas a partir de três propósitos: cooptação, co-especialização e a aprendizagem e internalização. (DOZ; HAMEL, 1998).

A cooptação objetiva transformar concorrentes em aliados. A aliança com concorrentes, além de neutralizar a ameaça, pode ser utilizada para agregar valor à aliança através de compartilhamento de insumos e competências complementares para o desenvolvimento de um novo negócio.

A co-especialização permite a combinação de recursos e competências particulares de cada empresa permitindo alcançar negócios cada vez mais complexos num cenário de empresas focadas em poucas competências essenciais.

O propósito da aprendizagem e internalização através de alianças estratégicas é o de criar um canal de aprendizagem de novas competências, em especial, aquelas de caráter tácito.

2.2.4 Estratégia de Diferenciação

Uma empresa diferencia-se das demais quando cria algo singular e de valor para o comprador em qualquer atividade de sua cadeia de valor – uma possível fonte de distinção, assim como de custos. (PORTER, 1989).

Segundo Porter (1989), a sustentabilidade é um componente fundamental numa estratégia de diferenciação. A organização deve ser capaz de encontrar fontes de singularidade, de difícil imitação e que criem custos de mudança para o comprador.

A marca é importante numa estratégia de diferenciação. Gobé (2002) destaca a importância dos valores intangíveis. Em um cenário caracterizado pela instabilidade, acabam tornando-se mais valiosos do que os tangíveis. Nesse sentido, a criação de uma marca forte passa a ser determinante para o sucesso de uma organização.

Tendo em vista que consumidores tendem a avaliar produtos idênticos de forma distintas, é fundamental que haja um planejamento criterioso, bem como investimentos para a construção de uma marca forte (KOTLER; KELLER, 2006).

Para KOTLER e KELLER (2006, p.269), uma marca é:

Um produto ou serviço que agrega dimensões que, de alguma forma, o diferenciam de outros produtos ou serviços desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser funcionais, racionais ou tangíveis – isto é, relacionadas ao desempenho do produto. E podem também ser mais simbólicas, emocionais ou intangíveis- isto é, relacionadas ao que a marca representa.

Em se tratando de diferenciação, o capital humano é a parte da empresa que é difícil de ser imitada ou copiada. É ao mesmo tempo individual e coletivo, levando tempo para ser construído e é, de certa forma invisível, pois reside nas pessoas. Isso transforma o capital humano na principal vantagem competitiva das empresas que se baseiam no mesmo. (TERRA, 2001).

Capital humano é toda capacidade, conhecimento, habilidade, experiência, criatividade e inovação organizacional das pessoas da empresa. Em outras palavras, é aquilo que as pessoas levam para casa no final do expediente. (STEWART, 1998).

Segundo Davenport e Prusak (1998), conhecimento, habilidade técnica, projeto, apresentação, criatividade e inovação servem de base para os aspectos

intangíveis que conferem valor a produtos e serviços. O ativo intangível é ilimitado, ao contrário dos bens materiais que sofrem depreciação.

O ser humano é a figura que pode fazer a diferença no sentido de construir empresas ágeis, mais lucrativas e inseridas num mundo justo e humano em novos tempos em que o capital humano é personagem principal. (LOUREIRO et al., 2005).

2.2.5 Estratégia de Enfoque

Empresas que escolhem uma estratégia de enfoque desejam atender, a partir de suas competências essenciais, as necessidades de um segmento específico, excluindo os demais.

Segundo Porter (1989), quem adota este tipo de estratégia, seleciona um segmento ou grupo de segmentos e adapta as estratégias para atendê-lo. O enfocador procura atingir vantagem competitiva em seu segmento alvo, sem possuir uma vantagem competitiva geral. O desempenho superior advém do ajuste fino entre as atividades realizadas pela empresa e o posicionamento escolhido por ela.

2.2.6 Estratégia de Inovação

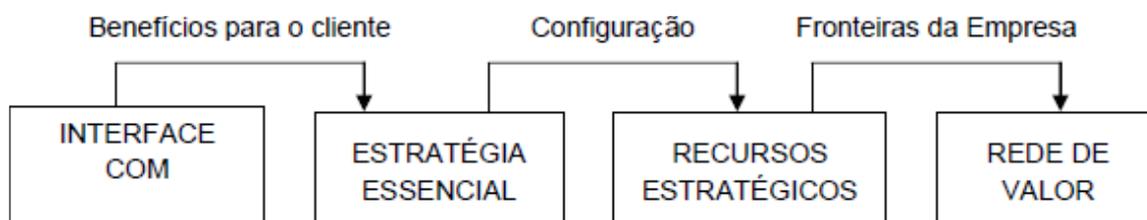
Segundo Mintzberg (2003), o conceito de inovação está vinculado ao rompimento de padrões. Para Vieira (2000), inovação é a realização que cria valor e efetiva oferta. O Manual de Oslo (2005) define inovação como melhoria ou implementação de novos produtos, serviços, processos, método de marketing ou método organizacional utilizados nas empresas.

Portanto, a utilização da inovação é de grande importância para as organizações, pois tem impacto sobre o valor para o cliente.

Segundo Barbieri (2004), um negócio totalmente novo requer inovação em sua gestão, isto é, inovação em seu modelo de negócio – ou inovação organizacional.

Segundo Hamel (2003), as empresas que buscam inovar no conceito de negócio podem modificar qualquer um dos elementos: estratégia essencial, recursos estratégicos, interface com o cliente e rede de valor conforme apresentado na Figura 01.

Figura 01 – Elementos do Conceito de Negócio



Fonte: Hamel, 2003, p.69

2.3 Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva ocorre quando uma empresa apresenta níveis de desempenho econômicos superiores à média de seu setor. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Segundo Porter (1989, p2), a vantagem competitiva origina-se:

Fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança no custo e diferenciação.

Segundo Keegan e Green (2000), a capacidade de uma organização de melhorar e aprender novas habilidades apresenta-se como a maior das vantagens competitivas

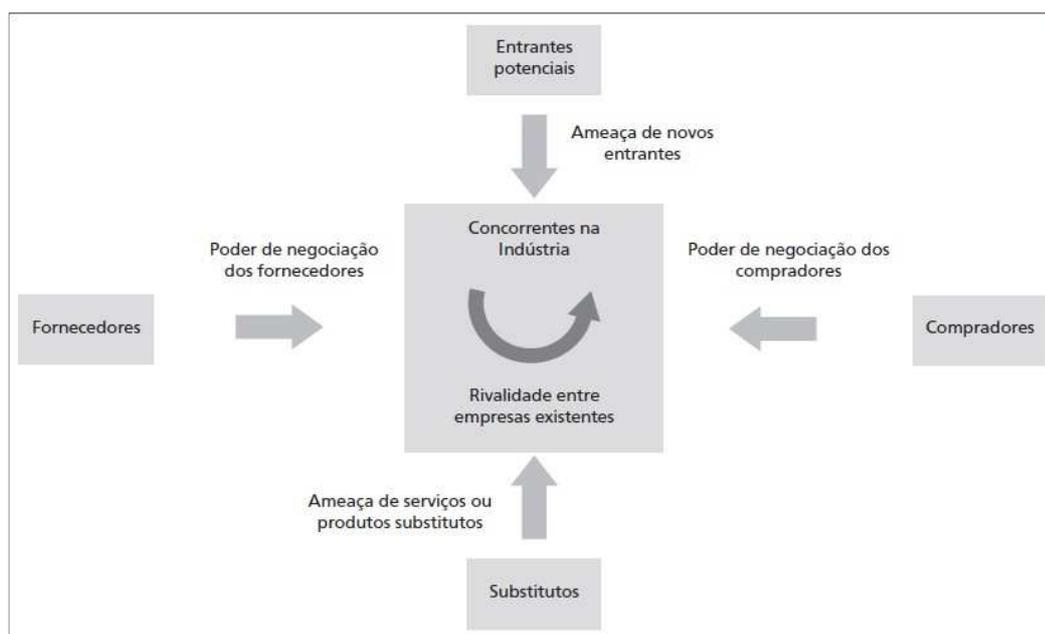
2.3.1 Contextualização Histórica

Ansoff (1965) e Andrews (1971), que figuravam entre os primeiros pesquisadores de estratégia, ocupavam-se na identificação de melhores práticas que levassem as empresas a alcançarem sucesso. Defendiam que o contínuo sucesso das empresas residia no fato das mesmas terem recursos únicos. Os autores buscavam entender o que foi chamado de “caixa preta” da firma.

Mais tarde nos anos 80, Porter (1980, 1985) identifica 5 forças competitivas básicas que são vistas como ameaças à lucratividade das empresas: rivalidade entre competidores, novos entrantes, ameaça de novos produtos, poder de negociação dos consumidores e poder de negociação dos fornecedores. Tal modelo

de 5 forças ficou conhecido como Modelo das Cinco Forças de Porter e a essência desse modelo consiste no fato de que a performance da empresa dependerá criticamente das características da indústria na qual ela compete, sendo o número de firmas uma variável chave. (BRIDOUX, 2004). A Figura 02 abaixo ilustra as cinco forças competitivas.

Figura 02 – As Cinco Forças Competitivas



Fonte: Porter, 1992 p.4

Ainda de acordo com Porter (1989), era necessário que compradores pagassem um preço acima do custo de produção de determinado produto para que um empreendimento fosse viável no longo prazo. Sendo assim, o atendimento das necessidades do comprador era vital para o sucesso da empresa no ramo em que atua.

Michael Porter não ficou isento de críticas, apesar de ser amplamente reconhecido no campo da Gestão Estratégica. A mudança de paradigma, a partir do pensamento de Porter, levou a pesquisa estratégica baseada no estudo de casos restritos a uma única firma para uma nova situação de estudo mais dedutivo. (HOSKISSON et al, 1999).

A partir dos anos 90, a empresa e seus recursos, como principal fonte de vantagem competitiva, voltava ao foco. Esse movimento foi impulsionado pelas

críticas à visão de Porter. A visão de Barney (1991) e Wernerfelt (1995) volta a ganhar força e o foco volta para o estudo da “caixa preta” da firma.

A discussão acerca das abordagens permanece aberta. Há um movimento de integração entre as abordagens, sendo que novos modelos foram surgindo.

2.3.2 Visão de Fora para Dentro – Strategic Positioning Analysis (SPA)

Visão na qual a estrutura da indústria é determinante para a origem dos lucros. Seu principal autor é Michael Porter. Este direciona seus estudos na análise da estrutura do mercado e como ela influencia na performance das empresas. Porter (1980, 1985), apresenta o seu modelo de cinco forças competitivas que são vistas como ameaças à lucratividade das empresas.

Segundo esta visão, os gestores das empresas devem explorar estrategicamente as características do mercado que impeçam a concorrência. (NICKERSON, 2003).

Para construir vantagem competitiva perante rivais, Porter (1980, 1985) sugere posicionamentos que podem ser usados para competir de acordo com as características da indústria: liderança por custo total, diferenciação e enfoque. Segundo ele, a seleção de um dos três posicionamentos citados, significa negar os demais, pois o desempenho superior surge do ajuste fino de suas atividades ao posicionamento escolhido. Para este modelo foi dado o nome de Strategic Positioning Analysis (SPA).

Empresas que falham na busca de uma das três estratégias (custo, diferenciação ou enfoque) costumam ser classificadas como “meio-termo”. Segundo Porter (1980, 1985), estas empresas apresentam resultados inferiores aos das empresas que desenvolveram apenas uma das três estratégias.

2.3.3 Visão de Dentro para Fora – Resource-Based View (RBV)

Nesta visão, também conhecida como Visão Baseada em Recursos, os recursos estratégicos da empresa são determinantes para a diferença de performance entre firmas do mesmo setor. (BARNEY, 1991; BRIDOUX, 2004).

Barney (1991) define recurso como ativos, competências, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimento controlados pela firma e que

possibilitem conceber e implementar estratégias que aumentem sua eficiência e eficácia. Para que tais recursos sejam relevantes ou fontes de vantagem competitiva, eles precisam ser ao mesmo tempo:

- Valiosos;
- Raros;
- Imperfeitamente imitáveis;
- Difíceis de substituir.

Prahalad e Hamel (1990) propõe conceito semelhante conhecido como *Core Competence*: “o que a empresa possui internamente que pode gerar valor sustentável? ” Sugere-se que tais potencialidades devam ser melhoradas para aumentar ainda mais as quatro características anteriormente citadas.

Kim e Mauborgne (2005) trazem abordagens sobre o estudo das competências empresariais e recursos estratégicos internos para buscar diferenciação e minimizar os efeitos de um ambiente de competição.

Senge (2006) sustenta que a habilidade de uma organização em aprender seja a única fonte de vantagem competitiva realmente sustentável.

A RBV não ficou imune a críticas. Porter (1991) criticou a negligência do ambiente externo, destacando que uma empresa precisa executar atividades que criem vantagem competitiva em determinado mercado externo e que determinado recurso pode ser eliminado ou intensificado de acordo com mudanças externas, tais como tecnologia, concorrência e consumo. Nickerson (2003) destacou também a pouca aplicabilidade prática da RBV. Segundo o autor, faltou modelo que agrupasse os tipos de recursos estratégicos de forma a criar e capturar valor.

2.3.4 Integração entre Abordagens

Autores argumentam que as duas visões juntas - SPA e RBV – conseguem explicar melhor a vantagem competitiva nas empresas. (BARNEY, 2001; CONNOR, 2002).

Bridoux (2004) considera tanto os recursos quanto o ambiente competitivo como fontes de performance e norteadores da estratégia e comportamento competitivo.

2.3.5 Fundamentos Econômicos da Vantagem Competitiva

Segundo Magretta (2012), vantagem competitiva não trata de vencer os rivais. Trata de criar valor superior do que o da concorrência. Vantagem competitiva significa ser capaz de sustentar preços relativos maiores ou custos relativos menores, ou ambos, em relação a concorrentes. Para as empresas, a vantagem competitiva resultará em lucros, percebidos pelos indicadores mais comuns: valor para o acionista, retorno sobre vendas, crescimento e participação do mercado. Para as organizações sem fins lucrativos, vantagem competitiva significa maior retorno para a sociedade por valor gasto ou maior resultado com a aplicação de menos recursos.

2.4 Avaliação Estratégica

A avaliação estratégica proporciona a uma organização o conhecimento de seus ambientes interno e externo, norteando seu direcionamento estratégico. Com base em diagnósticos, a empresa poderá projetar seus objetivos e formular suas estratégias futuras.

2.4.1 Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo consiste na identificação de ameaças e oportunidades em seu ambiente externo. Segundo Ferreira et al. (2005), “as oportunidades são fatores do ambiente geral que, se bem aproveitadas, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa” e “as ameaças são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da empresa, causando dificuldades para a sua gestão e desempenho”.

Segundo Oliveira (2001), a análise do ambiente externo tem como objetivo estudar a relação existente entre a empresa e o ambiente quanto a ameaças e oportunidades.

2.4.2 Análise do Ambiente Interno

Segundo Oliveira (2001), a análise do ambiente interno consiste na identificação de pontos fortes e de pontos fracos da empresa. Ele tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa.

2.4.3 A Matriz SWOT

Trata-se de uma ferramenta de gestão usada na elaboração do planejamento estratégico para demonstrar compilações sobre análises dos ambientes externo e interno da empresa – *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

Segundo Dornelas (2001), a Matriz SWOT permite traçar uma análise da situação atual de um negócio, devendo ser periodicamente revisada em função de mudanças de cenários externos e mudanças na própria empresa.

Quadro 01 – Matriz SWOT

Forças (+)	Fraquezas (-)
Características internas da empresa que representam vantagens competitivas.	Fatores internos que colocam a empresa em desvantagem em relação a concorrentes.
Oportunidades (+)	Ameaças (-)
Situações positivas do ambiente externo	Situações externas, não controladas, que colocam a empresa em dificuldades.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

2.5 Cadeia de Valor

Segundo Novaes (2001), o conceito de cadeia de valor foi introduzido por Michael Porter, como uma ferramenta para avaliação de negócios, baseado em posição estratégica de fornecedores, compradores e competidores.

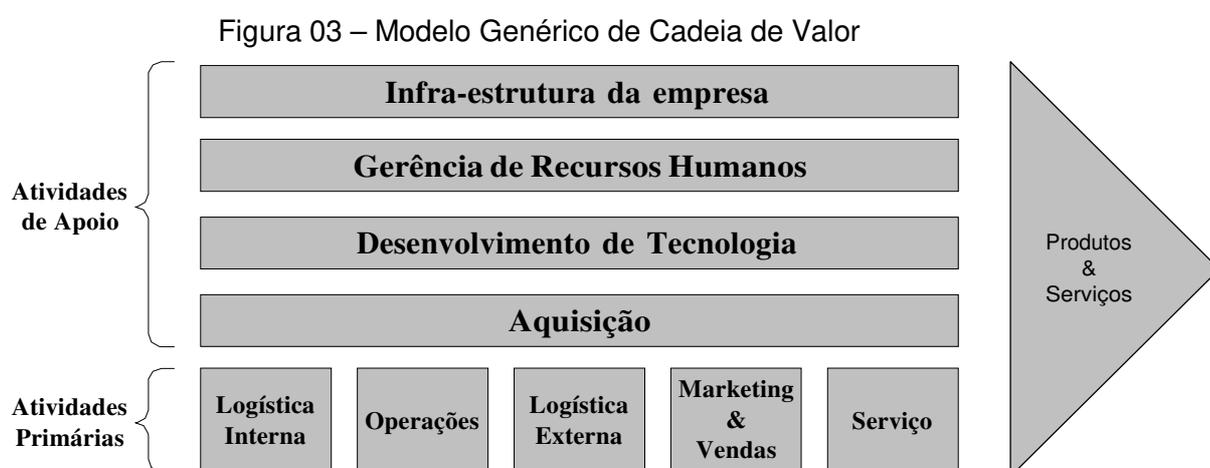
O modelo tem sido utilizado por empresas e em pesquisas científicas para:

- a) Identificar atividades desenvolvidas em cada unidade de negócio;
- b) Analisar o valor criado nestas unidades de negócio;
- c) Examinar fluxos de entrada de saída das unidades de negócio;

- d) Mapear as trocas de entrada e saída de uma organização;
- e) Identificar atividades críticas para o sucesso;
- f) Compreender a alocação de recursos e sua correspondência com a geração de valor da unidade de negócio.

Segundo Porter (1989), toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos. É imprescindível conhecer a cadeia de valor do comprador para se compreender o que tem valor para o mesmo. A cadeia de valor representa a sequência de atividades executadas pelo comprador, seja ele institucional ou consumidor individual.

Embora cada empresa tenha a sua própria cadeia de valor, é possível definir um modelo genérico válido para a maioria das empresas. A figura a seguir representa esta cadeia de valores que é composta pelas atividades primárias e de apoio.



Fonte: Porter, 1985

2.5.1 Atividades Primárias

As atividades primárias são as envolvidas na criação física de produtos e serviços, sua venda e transferência para o comprador e pós-venda.

Segundo Porter (1989), existem cinco categorias genéricas de atividades primárias envolvidas na concorrência em qualquer indústria, conforme a Figura 03 acima. As organizações precisam identificar cada atividade em sua cadeia de valor e

avaliar se elas contribuem com uma vantagem competitiva real para seu negócio. Não identificando a mesma, considerar a terceirização da atividade através de algum parceiro que possa oferecer vantagem de custo ou de valor.

2.5.2 Atividades de Apoio

As atividades de apoio são aquelas que sustentam as atividades primárias, fornecendo insumos, tecnologia, recursos humanos e diversas outras funções executadas na empresa, mas que não tem relação direta na execução de processos de valor agregado.

Na cadeia de valor, as atividades primárias e de apoio estão interligadas. E será justamente a forma como cada atividade será executada e combinada, que determinará seu custo - alto ou baixo - com relação à concorrência e também a sua contribuição para as necessidades do comprador.

Pires (2004) comenta que o modelo proposto originalmente por Porter para cadeia de valor está restrito apenas aos limites internos da empresa. A cadeia de valor, por sua vez, faz parte de um conjunto mais amplo de atividades envolvidas na criação de valor para o usuário final. Magretta (2012) cita o exemplo de um fabricante de automóveis que precisa equipar seus carros com pneus. Ele precisa decidir entre fabricá-los ou comprá-los. Tais tipos de escolhas são aplicados a todas as empresas e definem o nível desejado de integração vertical. Dizem respeito ao posicionamento da empresa no sistema de valor. Da mesma maneira, Ohmae (1998) não considera apenas as atividades executadas no âmbito da empresa. Ele fala em cadeia produtiva. Uma empresa executaria apenas algumas atividades de uma cadeia de valor completa. As demais seriam realizadas em outras empresas com as quais se relacionam, surgindo uma configuração diferente daquela de Porter. O efeito da terceirização é estender a cadeia de valor além dos limites da empresa. (CHRISTOPHER, 2007).

Magretta (2012) destaca a importância da cadeia de valor como ferramenta poderosa para decompor uma empresa em suas atividades estrategicamente pertinentes e focar as fontes de vantagem competitiva. Em outras palavras, as atividades que resultam preços maiores ou custos menores.

2.5.3 Cadeia de Valor Circular

Segundo Santos (2015), o modelo de cadeia de valor segue sendo trabalhado de forma linear desde seu modelo original, sem propor ou levar em consideração algum mecanismo de retroalimentação desta cadeia.

Organizações são sistemas complexos, portanto a ferramenta indicada para trabalhar com sistemas complexos são diagramas baseados em princípios de *feedback*. (SENGE, 1994 apud SANTOS, 2015). Sendo a cadeia de valor a representação das principais atividades estratégicas de uma organização, pode-se dizer que também é a representação de um sistema complexo. Seria, portanto, oportuno e conveniente, aproximar os conceitos de cadeia de valor e pensamento sistêmico para uma melhor operacionalidade e aplicabilidade do conceito. (SANTOS, 2015).

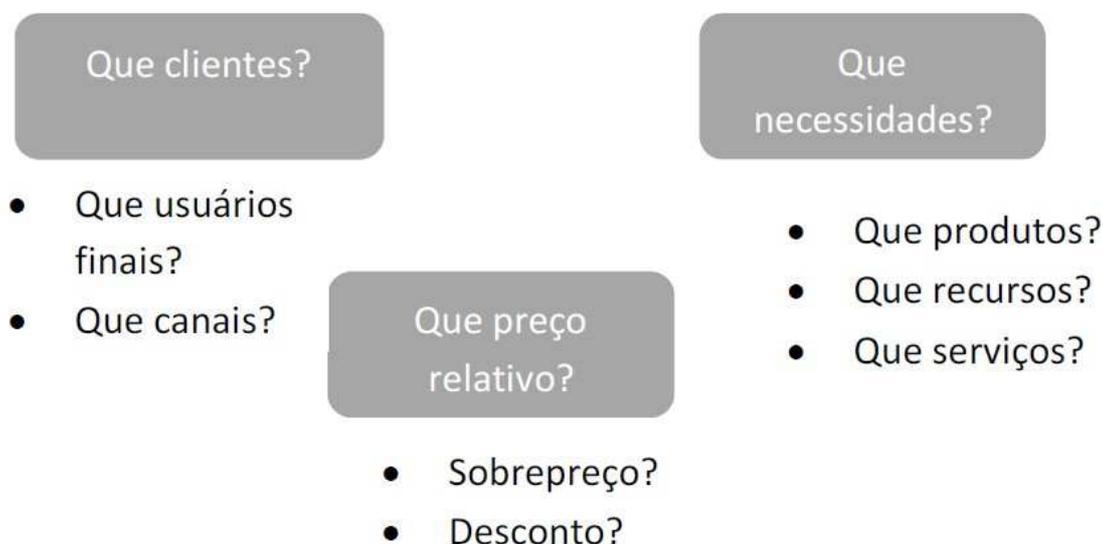
2.6 Proposta Exclusiva de Valor

Segundo Osterwalder (2014), uma proposta de valor descreve os benefícios que os clientes devem esperar de determinados produtos e serviços. A proposta de valor deve apresentar funcionalidade, características e, principalmente, a solução que entrega para o cliente.

Segundo Magretta (2012), a escolha do tipo específico de valor a ser oferecido aos clientes é a essência da competição para ser único. Então a cadeia de valor deve ser adequada de modo específico para entregar a proposição de valor. Uma proposição de valor eficaz sem uma cadeia de valor personalizada não poderá sustentar uma vantagem competitiva. Em outras palavras, se todos os concorrentes produzirem da mesma forma, prestarem serviços da mesma forma, e assim por diante, estarão todos em uma competição de soma zero.

A proposição de valor está voltada para o cliente e reflete escolhas sobre o tipo específico de valor que uma empresa oferecerá. Ela responde as três seguintes perguntas: Que clientes serão atendidos? Que necessidades serão satisfeitas? Que preço relativo proporcionará valor aceitável para os clientes e lucratividade aceitável para a empresa? (MAGRETTA, 2012). A Figura 04 abaixo ilustra a proposição de valor.

Figura 04 – Proposição de Valor



Fonte: Magretta, 2012

Magretta (2012, p.118) em sua análise sobre Michael Porter a respeito de uma proposição de valor distintiva:

Segundo Porter, uma proposição de valor distintiva não se converterá em uma estratégia significativa, a menos que o melhor conjunto de atividades a entregá-la seja diferente daquelas desempenhadas pelos concorrentes. Essa lógica é simples e irrefutável: “Se não fosse esse o caso, cada competidor poderia satisfazer as mesmas necessidades, e não haveria nada único ou valioso a respeito do posicionamento”.

Segundo a lógica do pensamento de Michael Porter, a essência da estratégia e da vantagem competitiva está na maneira diferente de executar atividades distintas das de concorrente, tendo em mente as necessidades do cliente. A proposição de valor e a cadeia de valor devem ser vistas como duas dimensões essenciais para a escolha da estratégia, pois estão vinculadas. A proposição de valor concentra-se nas necessidades do cliente, enquanto que a cadeia de valor se concentra nas operações.

2.6.1 Cocriação de Valor

A participação do cliente no processo de produção na busca de criação de valor - a chamada cocriação de valor - trata da interação entre o cliente e a empresa. A experiência do cliente está ligada ao serviço (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004).

A análise da experiência do cliente com um serviço ou produto pode vir a ser a chave para a diferenciação para muitas empresas, pois a atual complexidade e variedade de oferta de produtos e serviços nem sempre resulta nas melhores experiências de consumo. PRAHALAD, RAMASWAMY, (2004).

2.7 Design de Proposta de Valor

Osterwalder (2014) apresenta uma alternativa e criativa para abordar e explorar proposta de valor.

Pesquisas tem apontado que nosso cérebro não vê o mundo como ele é, tal qual uma imagem fotográfica detalhada, mas cria uma série de modelos mentais (WUJEC, 2009).

Segundo Finocchio (2013), a natureza de modelos mentais de projetos será sempre imprecisa, incerta e cheia de lacunas. Mas eles podem ser aprimorados a partir da prática com o tempo. Além disso, os modelos mentais de projetos permitem que tornemos visível algo que geralmente permanece invisível.

A essência do *Value Proposition Design* é implantar ferramentas na busca desonerada de propostas de valor desejadas pelos clientes e, mais adiante, mantê-las alinhadas com aquilo que propõe. Detalha os segmentos Clientes e Proposta de Valor do *Canvas* de Modelo de Negócio.

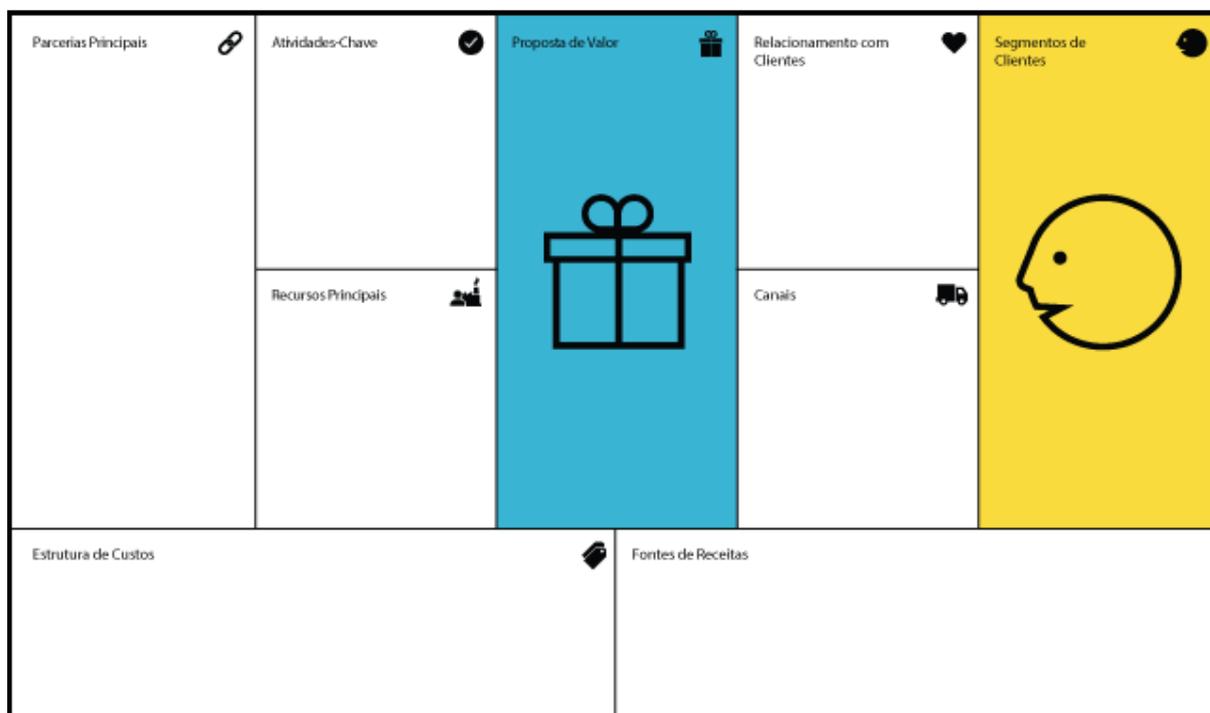
2.7.1 Canvas de Modelo de Negócio

O Canvas de Modelo de Negócio, ou *Business Model Canvas*, é uma ferramenta de gerenciamento estratégico desenvolvido para esboçar modelos de negócios proposta por Alexander Osterwalder, em Osterwalder (2014).

O modelo mapeia os principais itens que constituem uma empresa, sendo um resumo dos pontos chave de um plano de negócio ou até mesmo uma representação mais intuitiva do mesmo. A Figura 05 apresenta o *Canvas* de Modelo

de Negócio, com ênfase para a proposta de valor e o segmento de clientes – itens importantes para o *design* da Proposta de Valor.

Figura 05 – *Canvas* de Modelo de Negócio



Fonte: Osterwalder, 2014

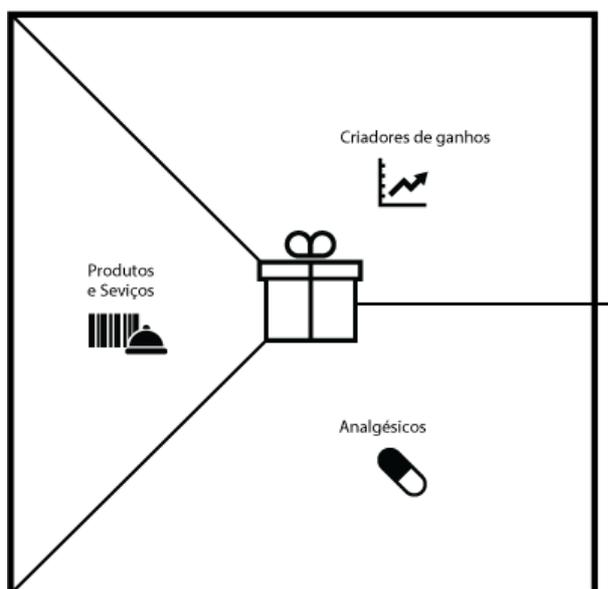
O *Canvas* de Modelo de Negócio é composto por nove blocos que juntos procuram responder quatro perguntas básicas:

- 1) **O que?** (Proposta de Valor);
- 2) **Para quem?** (Segmento de Clientes, Relacionamento com Clientes e Canais);
- 3) **Como?** (Parcerias Principais, Atividades Principais e Recursos Principais);
- 4) **Quanto?** (Estrutura de Custos e Fontes de Receita);

2.7.2 Mapa de Valor

No Mapa de Valor, Osterwalder (2014) descreve os aspectos da proposta de valor de forma mais estruturada e detalhada. Divide a mesma em produtos e serviços, analgésicos e criadores de ganhos. A Figura 08 ilustra os diferentes produtos e serviços.

Figura 06 – Mapa de Valor



Fonte: Osterwalder, 2014

Os produtos e serviços são a lista daquilo que a empresa tem a oferecer. Podem ser divididos em:

- Físicos/tangíveis;
- Intangíveis: serviços ou *copyrights*;
- Digitais: Downloads ou recomendações online;
- Financeiros: fundos de investimentos, seguros, financiamentos.

Os Analgésicos descrevem como seus produtos e serviços aliviam dores específicas dos clientes.

Perguntas provocadoras ajudam a identificar produtos e serviços que ajudam clientes a aliviar dores. Sugestão de perguntas provocadoras:

- Geram economias em termos de tempo, dinheiro e esforço?
- Fazem seus clientes se sentirem melhor?
- Consertam soluções que deixam a desejar?
- Põe fim em dificuldades e desafios que os clientes encontram?
- Eliminam consequências sociais negativas?
- Eliminam riscos temidos pelos clientes?
- Ajudam seus clientes a ter noites melhores de sono?
- Eliminam barreiras que estão impedindo seu cliente de adotar propostas de valor?

Os Criadores de Ganhos descrevem como produtos e serviços criam ganhos para o cliente. Eles delineiam de que forma se pretende produzir resultados e benefícios para o cliente.

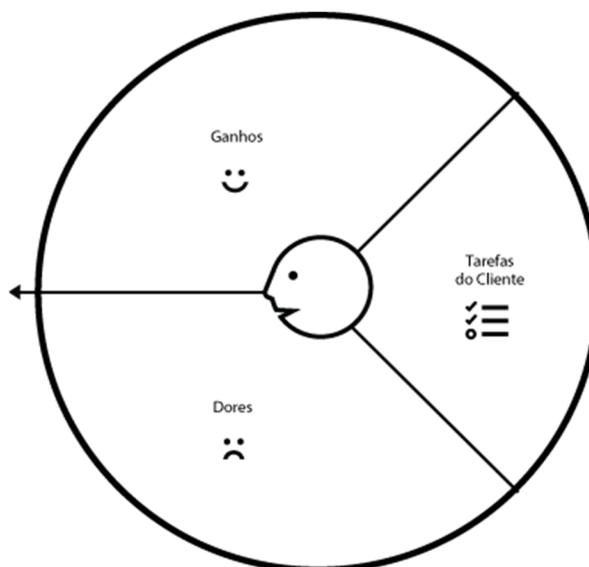
Perguntas provocadoras que ajudam a identificar produtos e serviços que ajudam clientes a obter resultados e benefícios esperados ou até inesperados:

- Acarretam economias que agradam aos clientes? Em termos de tempo, dinheiro e esforço.
- Produz resultados esperados pelos clientes ou que excedem suas expectativas?
- Superam o desempenho das propostas de valor vigentes?
- Facilitam o trabalho ou a vida pessoal dos clientes?
- Traz consequências sociais positivas?
- Proporciona algo específico que os clientes estão buscando?
- Realiza um desejo que os clientes alimentam?
- Produz resultados positivos correspondentes a critérios de sucesso e fracasso dos clientes?
- Ajudam a facilitar a adoção? Custo mais baixo, menos investimento, risco menor e qualidade, desempenho ou design mais elevados?

2.7.3 Perfil do Cliente

Segundo Osterwalder (2014), o perfil do cliente descreve um segmento de cliente específico, aquilo que está tentando realizar (tarefas), seus ganhos e suas dores. A Figura 07 ilustra o Perfil do Cliente.

Figura 07 – Perfil do Cliente



Fonte: Osterwalder, 2014

As tarefas do cliente são aquilo que ele está tentando realizar no trabalho, as funções que tenta desempenhar. As tarefas podem ser classificadas como:

- **Funcionais:** solução de problemas específicos;
- **Sociais:** obter status ou poder;
- **Pessoais/emocionais:** Busca de estado emocional;
- **Apoio:** compras, análises, cancelamentos.

As dores do cliente são qualquer coisa que o aborreça ou que o impeça de realizar uma tarefa. Podem ser riscos ou simplesmente algum desempenho ruim. A dor de um cliente pode ser simples ou moderada. Perguntas normalmente feitas para ajudar a identificar possíveis dores de clientes:

- O que faz o cliente se sentir mal? Quais são seus aborrecimentos?
- Que atuais propostas de valor, segundo o cliente, estão deixando a desejar?
- Existem problemas de desempenho?
- Quais as maiores dificuldades?
- Que erros comuns os clientes costumam cometer?

Os ganhos do cliente são os resultados e os benefícios que os clientes desejam. Os ganhos podem ser classificados em:

- Necessários: aqueles imprescindíveis para determinada solução;
- Esperados: aqueles básicos e que já eram previstos numa solução;
- Desejados: aqueles que estão além daquilo esperado, mas que se gostaria que fosse alcançado;
- Inesperados: aqueles que superam as expectativas.

Perguntas que normalmente são feitas para ajudar a pensar em diferentes ganhos:

- Que economias trariam felicidade ao cliente?
- Quais os níveis de qualidade esperados?
- De que forma as atuais propostas de valor agradam os clientes?
- O que facilitaria as tarefas ou a vida de seus clientes?
- De que forma os clientes mensuram sucesso ou fracasso?
- Os clientes desejam custos baixos, menos investimentos, risco menor ou mais qualidade?

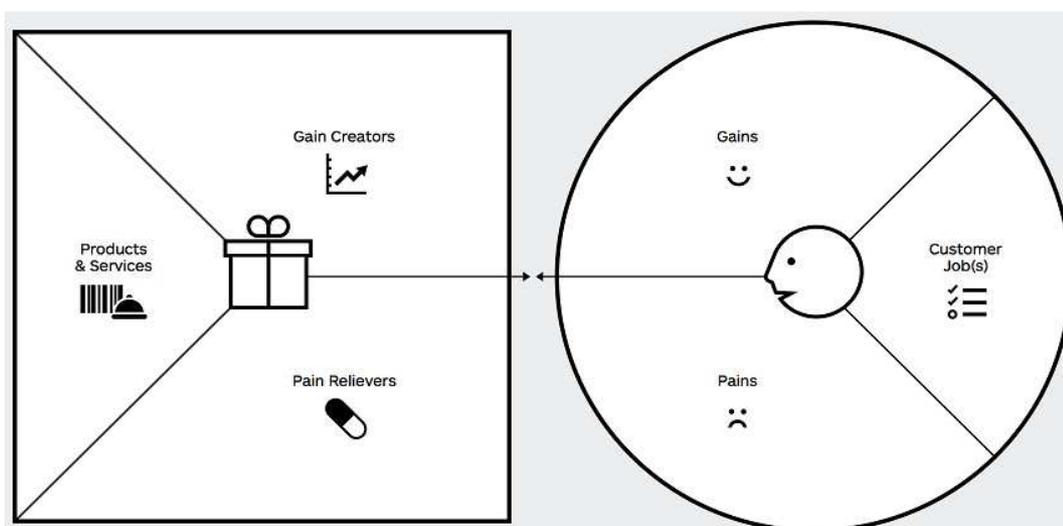
2.7.4 Encaixe

A questão central do *Design* da Proposta de Valor é promover o encaixe entre o Mapa de Valor e o Perfil do Cliente. O encaixe ocorre quando os clientes se entusiasmam com a Proposta de Valor. Isso ocorre quando são gerados ganhos para o cliente e quando seus analgésicos aliviam as suas dores. (OSTERWALDER, 2014).

Segundo Osterwalder (2014), o encaixe entre o que uma empresa oferece e aquilo que o cliente busca é o mundo perfeito. O encaixe ocorre em três estágios. O primeiro ocorre quando são identificadas as tarefas, as dores e os ganhos. O segundo quando o cliente reage positivamente à proposta de valor e ela ganha força no mercado. E por último, quando se encontra um modelo de negócio que possa ser escalado e que seja lucrativo.

A Figura 08, a seguir, ilustra o encaixe do Mapa de Valor com o Perfil do Cliente.

Figura 08 – Encaixe entre o Mapa de Valor e Perfil do Cliente



Fonte: Osterwalder, 2014

2.8 Pesquisa Bibliográfica do Referencial Teórico

O Quadro 02 abaixo identifica os autores pesquisados relacionando os mesmos aos temas abordados nesta pesquisa e sua contribuição no alcance de objetivos específicos.

Quadro 02 – Pesquisa bibliográfica do referencial teórico

TEMAS	AUTORES	CONTRIBUIÇÕES	OBJETIVOS
ESTRATÉGIA	Magretta, 2012	A existência de conceitos equivocados sobre o tema.	Conceituar o tema.
	Bethlem, 1994 apud Neves, 1999	Histórico e conceito de estratégia.	Conceituar o tema.
	Silva, 2001	Conceito de estratégia.	Conceituar o tema.
	Maximiano, 2000	Surgimento da estratégia como uma necessidade.	Conceituar o tema.
	Matos, 1993	Vincula a estratégia com a razão da existência da empresa.	Conceituar o tema.
	Kaplan e Norton, 2004	Essência da estratégia	Conceituar o tema.
ESTRATÉGIA COMPETITIVA	Magretta, 2012	Estabelece relação entre estratégia e competição. Sintetiza o pensamento de Porter sobre a competição. Define os diferentes tipos de	Definir os diferentes tipos de competição. Compreender o significado de competição

	competição.	estratégica.
Moon, 2012	Evidencia a inexistência de diferenciação em competição de soma zero.	Definir os diferentes tipos de competição.
Doz e Hamel, 1998	Conceito sobre aliança estratégica. Apresenta o benefício dos diferentes tipos de alianças estratégicas na estratégia competitiva.	Conceituar os tipos de alianças estratégicas. Apresentar os benefícios dos diferentes tipos de alianças para a estratégia de competição da empresa.
Porter, 1989	Análise sobre diferenciação e sustentabilidade.	Conceituar o tema. Sustentabilidade como componente fundamental na estratégia de diferenciação.
Gobe, 2002	Destaque para os valores intangíveis na estratégia de diferenciação.	Importância da marca na estratégia de diferenciação.
Kotler e Keller, 2006	Importância da construção da marca na estratégia de diferenciação.	Conceituar marca. Relacionar a marca à estratégia de diferenciação.
Stewart, 1998	Definição de capital humano.	Conceituar capital humano.
Davenport e Prusak, 1998	Capital humano como intangível que confere valor a produtos e serviços.	Conceituar capital humano.
Loureiro, 2005	Capital humano como personagem principal.	Importância do capital humano na estratégia de diferenciação.
Terra, 2001	Capital humano como a parte difícil de ser imitada.	Importância do capital humano na estratégia de diferenciação.
Mintzberg, 2003	Definição de inovação.	Conceituar inovação
Vieira, 2000	Definição de inovação.	Conceituar inovação
Manual de Oslo, 2005	Definição de inovação.	Conceituar inovação
Barbieri, 2004	Importância da inovação na gestão organizacional.	Inovação organizacional como realização de criação de valor.

	Hamel, 2003	Inovação no conceito de negócio e revisão de estratégia, recursos e proposição de valor.	Relacionar inovação e modificação de estratégia, recursos e proposição de valor.
VANTAGEM COMPETITIVA	Vasconcelos e Cyrino, 2000	Conceito de vantagem competitiva.	Conceituar o tema.
	Porter, 1989	Definição e como surge a vantagem competitiva. Explicação sobre a relevância do atendimento das necessidades do comprador para o sucesso da empresa.	Conceituar o tema. Compreensão sobre Porter.
	Keegan e Green, 2000	Definição de vantagem competitiva.	Conceituar o tema.
	Ansoff, 1965	Identificação de melhores práticas.	Contextualização histórica.
	Andrews, 1971	Identificação de melhores práticas.	Contextualização histórica.
	Porter, 1980, 1985	Identificação das cinco forças competitivas que ameaçam a lucratividade das empresas. Posicionamento da empresa para competir de acordo com as características do mercado.	Contextualização histórica. Conceituar SPA.
	Bridoux, 2004	Explicação a respeito da essência do modelo de Porter. Explicação sobre a essência da RBV.	Compreensão sobre o modelo de Porter. Conceituar a RBV.
	Hoskisson et al, 1999	Apresenta crítica à visão de Porter, que retira o foco da empresa e dos seus recursos no estudo da vantagem competitiva.	Contextualização histórica.
	Barney, 1991	Importância do estudo da empresa e seus recursos. Explicação sobre a essência da RBV. Define os requisitos para que os recursos da empresa sejam relevantes ou fontes de vantagem competitiva.	Contextualização histórica. Conceituar a RBV.
	Wernerfelt, 1995	Foco para o estudo da empresa e seus recursos.	Contextualização histórica.
Nickerson, 2003	Foco nas características do mercado que impedem a concorrência. Críticas sobre a pouca aplicabilidade prática da RBV.	Conceituar a visão de fora para dentro. Conceituar a RBV.	

	Porter, 1991	Críticas à visão de dentro para fora sobre a sua negligência com o ambiente externo.	Contextualização histórica. Conceituar a RBV.
	Barney, 2001	Defende que é importante estudar tanto os recursos quanto o ambiente da empresa. Integração entre visões SPA e RBV.	Contextualização histórica.
	Connor, 2002	Defende que é importante estudar tanto os recursos quanto o ambiente da empresa. Integração entre visões SPA e RBV.	Contextualização histórica.
	Magretta, 2012	Análise sobre o que significa vantagem competitiva.	Compreender o que é ter vantagem competitiva.
	Prahalad e Hamel, 1990	Apresentam o conceito de <i>Core Competence</i> .	Apresentar abordagem mais recente relacionada a RBV.
	Kim e Mauborgne, 2005	Destaca a importância das competências empresariais.	Apresentar abordagens recentes relacionadas à RBV.
	Senge, 2006	Capacidade de aprender como única vantagem competitiva sustentável.	Apresentar abordagens recentes relacionadas à RBV.
	Oliveira, 2001	Explica o objetivo a análise dos ambientes interno e externo.	Conceituar análises de ambientes interno e externo.
	Ferreira et al., 2005	Consideração sobre a análise do ambiente externo.	Conceituar análise de ambiente externo
	Dornelas, 2001	Utilidade da ferramenta SWOT.	Conceituar a ferramenta SWOT.
CADEIA DE VALOR	Novaes, 2001	Atribui a Porter o conceito de cadeia de valor	Conceituar o tema.
	Porter, 1985	Modelo gráfico de cadeia de valor genérica.	Conceituar cadeia de valor.
	Porter, 1989	Conhecer a cadeia de valor do cliente para entender o que tem valor para o mesmo.	Importância do conhecimento da cadeia de valor.
	Ohmae, 1998	Atividade além do âmbito interno como parte da cadeia de valor.	Visão diferente sobre cadeia de valor
	Pires, 2004	Crítica sobre o modelo de Porter considerar apenas as atividades no âmbito interno da empresa.	Limitações do modelo original de cadeia de valor.
	Christopher,	Efeitos da terceirização.	Relacionar

	2007		terceirização e cadeia de valor.
	Magretta, 2012	Análise sobre cadeia de valor e sua importância.	Importância da cadeia de valor.
	Santos, 2015	Apresenta a circularidade como uma forma representação de cadeia de valor integrada com a visão sistêmica.	Apresentar o conceito de cadeia de valor circular.
PROPOSTA EXCLUSIVA DE VALOR	Magretta, 2012	Análise sobre como as dimensões proposição de valor e cadeia de valor estão interligadas.	Compreender o que é uma proposta exclusiva de valor
	Osterwalder, 2014	Define a Proposta de Valor.	Conceituar proposta de valor.
	Prahalad e Ramaswamy, 2004	Apresenta definição sobre cocriação de valor. Sugere que a participação do cliente - a análise de sua experiência - pode ser a chave para a diferenciação para muitas empresas.	Definir a cocriação de valor.
DESIGN DE PROPOSTA DE VALOR	Osterwalder, 2014	Proposição de <i>framework</i> para a criação e visualização de propostas de valor para segmentos de clientes.	Apresentar proposta de valor exclusiva para a empresa estudada.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo de caso. Serão apresentados o delineamento da pesquisa, as técnicas de coleta de dados e os procedimentos utilizados para coleta e a análise dos resultados.

Segundo Marconi e Lakatos (1999), pesquisar não é somente procurar a verdade, é encontrar respostas para questões propostas, através da utilização de métodos científicos. A pesquisa permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento.

3.1 Delineamento da Pesquisa

A estratégia para o projeto de pesquisa envolveu o método de estudo de caso único, em fases distintas: a) a escolha do referencial teórico; b) seleção do caso; c) a condução do estudo de caso, culminando com o relatório do caso e finalizando com a análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, para interpretação dos resultados. (YIN, 2010).

O estudo de caso é uma investigação de uma situação específica que se supõe ser única ou especial, em certos aspectos, que procura descobrir o essencial e característico e contribuir para a compreensão global de um fenômeno de interesse específico (PONTE, 2006 apud ARAÚJO et al., 2008). Um estudo de caso único implica em uma única unidade de análise, como uma organização e caracteriza-se por reunir informações detalhadas, tendo em vista um conhecimento aprofundado. (YIN, 2010).

A abordagem foi qualitativa, implementada através de entrevistas semiestruturadas em profundidade com diretores da empresa estudada e também com colaboradores os principais colaboradores de seu principal cliente.

A abordagem qualitativa descreve pontos de interação entre as variáveis que constituem o processo através do qual se concebem análises mais profundas em relação ao fenômeno estudado. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa, que não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. (BEUREN, et al., 2006).

A pesquisa foi de natureza exploratória, envolvendo levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema da pesquisa.

A pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam nenhuma análise aprofundada, podendo assim contribuir de alguma forma com a comunidade científica a partir do seu tratamento e interpretação. (BEUREN, *et al.*, 2006).

As entrevistas com diretores da empresa estudada e com diretores e supervisores de empresas clientes constituíram a principal fonte de dados levantados. As entrevistas foram elaboradas para tentar obter as seguintes informações:

- a) Identificar estratégias da empresa estudada para gerar vantagem competitiva;
- b) Validar a cadeia de valor da empresa, e atividades de maior relevância na geração de valor para o negócio da empresa estudada;
- c) Identificar com os entrevistados oportunidades para utilização de recursos estratégicos na geração de vantagem competitiva.

3.2 Técnica de Coleta de Dados

Os dados utilizados no estudo foram coletados com o propósito específico de atender às necessidades da pesquisa.

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevistas, com roteiro semiestruturado e realizadas presencialmente, focando na capacidade de absorção do conhecimento tácito na cultura do contexto pesquisado. (BAUER; GASKELL, 2002).

As entrevistas abordaram tópicos de estratégia e processos, onde o entrevistado contribui com os itens da pesquisa, resultando em indicativos de melhorias ou falhas nas estratégias utilizadas pela empresa estudada quando confrontadas com o referencial teórico do trabalho. A entrevista é uma técnica de investigação apresentada a alguém para saber a sua opinião sobre determinado assunto. (BEUREN, *et al.*, 2006).

Através de questões abertas do roteiro de entrevista, o entrevistado tem a possibilidade de colocar a sua opinião, enquanto que o pesquisador tem a

possibilidade de cobrir uma lista específica de assuntos a seu critério quanto ao tempo e aprofundamento das questões. (AAKER, *et al.*, 2009).

As entrevistas foram divididas em duas partes. A primeira parte foi direcionada para os principais colaboradores da empresa estudada - diretoria e lideranças. A segunda parte da pesquisa foi direcionada para as pessoas chave do principal cliente - diretoria e facilitadores.

As perguntas, por sua vez, foram subjetivas, permitindo maior reflexão e profundidade. As perguntas subjetivas permitiram flexibilidade quanto a sequência das perguntas, conforme determina a técnica de encadeamento. (MALHOTRA, 2006).

Segundo Boni e Quaresma (2005), as entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador segue um roteiro previamente estabelecido, mas é feita em um contexto muito semelhante a uma conversa informal. Seguindo essa linha, foi elaborado um modelo de roteiro de entrevistas. Detalhes sobre as perguntas, o objetivo com as mesmas e seu referencial teórico estão disponíveis nos APÊNDICES A e B.

A partir da coleta de dados, ocorrida por meio de entrevista e onde foram abordados aspectos relativos aos serviços prestados pela empresa do estudo de caso, realizou-se o levantamento de quais atividades da empresa deveriam ser aperfeiçoadas ou alinhadas com a estratégia a fim de que os objetivos do estudo fossem atingidos.

Apesar dos nomes dos diretores da empresa estudada estarem divulgadas no estudo de caso, decidiu-se por não divulgar os nomes das pessoas entrevistadas para conceder maior grau de anonimato no momento das entrevistas - não está especificado qual dos diretores concedeu as respostas. O mesmo critério foi adotado nas entrevistas com a empresa cliente, reduzindo assim eventual risco de exposição pessoal.

O Quadro 03, a seguir, apresenta as técnicas de coleta de dados utilizadas no trabalho, bem como pesquisa bibliográfica utilizada.

Quadro 03 – Demonstrativo das Técnicas de Coleta de Dados

Documentos	Mapas de Processos Demonstrativos Contábeis Plano de Negócios Documentação de Ferramentas de Colaboração
Entrevistas	Diretores da empresa do estudo de caso Diretor de empresa cliente Gerentes de empresa cliente Colaboradores de empresa cliente

Fonte: Desenvolvido pelo autor

3.3 Análise de Dados

A análise dos dados é de caráter qualitativo, composta pelas técnicas de análise de conteúdo do instrumento de pesquisa, avaliando sua aderência entre as respostas para as diferentes questões.

Segundo Marconi e Lakatos (1999), esta técnica permite analisar livros, revistas, jornais, discursos, além de documentos pessoais.

3.4 Pesquisa Bibliográfica - Metodologia da Pesquisa

O Quadro 04 a seguir identifica os autores pesquisados na metodologia de pesquisa, relacionando suas contribuições a objetivos específicos.

Quadro 04 – Autores da Metodologia de Pesquisa

AUTORES	CONTRIBUIÇÕES	OBJETIVOS
Marconi e Lakatos, 1999	Definição de pesquisa.	Metodologia
Yin, 2010	Estudo de caso.	Delineamento
Ponte, 2006 apud Araújo et al, 2008	Estudo de caso.	
Beuren et al, 2006	Abordagem qualitativa.	
Bauer e Gaskell, 2002	Sobre roteiro semiestruturado.	Coleta de Dados
Beuren et al, 2006	Pesquisa qualitativa.	
Aaker et al, 2009	Roteiro de pesquisa.	
Malhotra, 2006	Técnica de encadeamento	
Boni e Quaresma, 2005	Entrevistas semiestruturadas.	

Marconi e Lakatos, 1999	Análise de caráter qualitativo.	Análise de Dados
-------------------------	---------------------------------	------------------

Fonte: Desenvolvido pelo autor

3.5 Etapas da Pesquisa

O Quadro 05 abaixo demonstra as etapas do presente estudo nas fases de coleta e análise de dados e suas relações com os objetivos da pesquisa.

Quadro 05 – Esquema do Estudo na Fase de Coleta de Dados e Análise

Etapa	Metodologia de Pesquisa	Descrição	Objetivos	
			Específicos	Geral
1	Pesquisa de documentos e conceitos.	Fontes de pesquisa acadêmica, site da empresa, clientes, controles internos, plano de negócios e registros de processos.	Investigar as estratégias utilizadas pela empresa estudada para posteriormente fazer o <i>Value Proposition Design</i> a partir das demandas dos clientes.	Proposição de um plano de melhorias de serviços prestados pela empresa estudada em seu segmento para desenvolver diferencial competitivo a partir de propostas de valor inovadoras.
2	Entrevistas semiabertas em profundidade com roteiro de questões com diretores da empresa.	Coleta de percepções e experiências para análise e estruturação de estratégias utilizadas e construção de <i>Value Proposition Design</i> .	Investigar as estratégias utilizadas pela empresa estudada para posteriormente fazer o <i>Value Proposition Design</i> a partir das demandas dos clientes.	
3	Entrevistas semiabertas em profundidade com roteiro de questões com facilitadores de	Coleta de percepções e experiências para análise, estruturação e identificação de anseios por ganhos de valor e	Identificar as demandas das empresas clientes da GIT Sistemas Ltda. para entender seu mercado.	

	empresa cliente.	minimização de dores.	
4	Análise da coleta de dados e identificação de fatores relevantes. Agrupamento do conteúdo das entrevistas.	Montagem do VPD e da Cadeia de Valor a partir da análise de dados documentais e entrevistas, com uso do referencial teórico.	Construir a Cadeia de Valor para dar suporte ao VPD, fazendo o design dos processos a partir do VPD.
5	Análise de dados de coleta, compilados na forma de VPD e Cadeia de Valor	Levantamento dos recursos estratégicos que serão necessários para implantar e suportar proposta de valor exclusiva da empresa.	Identificar os recursos necessários para implantar a Cadeia de Valor e a Proposta Exclusiva de Valor para sustentar a estratégia competitiva da empresa para alcançar vantagem competitiva em seu segmento.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

4 O ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta o estudo de caso da empresa GIT Sistemas Ltda. Procurou-se identificar as estratégias de negócio, compreender origem de desempenho superior, o alinhamento das estratégias de negócio com as necessidades de clientes e se seus recursos atendem às expectativas do negócio.

4.1 Apresentação da Empresa

As informações a seguir foram pesquisadas em diversas fontes, como documentos internos, plano de negócios, mapeamento de processos, site institucional, inclusive sistemas informatizados. Nesta fase, buscou-se dados sobre a cadeia de valores, vantagem competitiva e estratégias da empresa a seguir apresentados.

A GIT Sistemas Ltda. é uma empresa tecnologia de pequeno porte localizada em Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul. Atua exclusivamente no segmento de logística, mais especificamente na prestação de serviços de apoio a recintos alfandegados através de licenciamento de software e consultoria em tecnologia da informação. A empresa conta atualmente com apenas 6 colaboradores diretos, considerando os dois diretores, um analista de negócios, dois desenvolvedores e um analista de testes. Possui sede própria e atualmente conta apenas com recursos próprios oriundos dos serviços prestados.

4.1.1 Os Empreendedores

Elias Bressler é Bacharel em Análise de Sistemas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, sendo atualmente o *CEO* da empresa. Com mais de vinte anos de experiência em tecnologia da informação, também atuou diretamente nas atividades primárias da empresa, como na gestão de projetos, análise de requisitos, análise de sistemas e também como desenvolvedor.

Ronie Gilberto Henrich é Bacharel em Análise de Sistemas pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Desempenha diversas atividades à frente da equipe técnica da empresa, sendo mentor do time de desenvolvimento. Ocupa atualmente os cargos de *CTO* e *WMS Product Manager*. Possui vasta experiência em redes e

em administração de servidores Linux. Em seus mais de vinte anos de experiência, desempenhou também as funções de *CEO* e *CIO* em outras empresas em outros segmentos.

4.1.2 Histórico

A Instrução Normativa SRF 682 de 4 de outubro de 2006 da RFB dispõe sobre a auditoria de sistemas informatizados de controle aduaneiro, estabelecidos para recintos alfandegados e para os beneficiários de regimes aduaneiros especiais. Ela estabeleceu que os sistemas informatizados de controle e movimentação de mercadorias, veículos e pessoas, mantidos por empresas autorizadas a operar recintos alfandegados precisariam ser submetidos a procedimentos de auditorias para verificar o atendimento de legislação específica. Entre os critérios que deveriam ser auditados, cabe destacar:

- Confiabilidade;
- Integridade de dados;
- Medidas de tempo entre falhas;
- Performance (tempo de resposta, interoperabilidade com demais sistemas);
- Documentação técnica;
- Conformidade com requisitos, especificações e normas de segurança estabelecidas pela RFB.

O APÊNDICE C traz a relação dos atos declaratórios que estabelecem os principais requisitos e especificações que devem ser observados em auditorias de sistemas informatizados utilizados por recintos alfandegados.

A grande quantidade de requisitos a serem atendidos pelos recintos alfandegados, numa atividade que não é a atividade fim dos recintos alfandegados, tornou inviável para os seus departamentos de TI atender a todas estas demandas, levando-se em consideração a geração de valor e vantagem competitiva. As empresas que operam concessões sequer estavam estruturadas para isso. Seus sistemas informatizados não foram concebidos, em sua maioria, para atender a tais demandas, limitando-se apenas a atender minimamente os processos internos dos recintos alfandegados. Em pesquisa realizada em diversos recintos alfandegados,

constatou-se grande atraso tecnológico: paradigmas obsoletos, linguagens de programação descontinuadas e sistemas operacionais já sem suporte e sem atualizações de segurança. Surgiu então um problema vital para a sobrevivência deste tipo de empreendimento.

A GIT Sistemas Ltda. surgiu em 2007 a partir da oportunidade identificada em atuar como parceira estratégica para solucionar os problemas citados, fornecendo softwares homologados, que atendam normas específicas de órgãos de regulamentação, como a RFB e a ANVISA. Além de resolver questões relacionadas a atualizações de tecnologia e atendimento de novos requisitos, tanto de negócio, quanto legais.

Em 2010, a GIT sistemas Ltda. começou a implantação de seu ERP GIT WMS em seu primeiro cliente. A solução era específica para portos secos e aderente aos processos logísticos. E, principalmente, adequada à legislação específica do setor.

O desenvolvimento do sistema informatizado contou com a parceria deste cliente inicial, que percebeu a vantagem em “terceirizar o problema”, identificando assim um parceiro estratégico e criando o seu próprio diferencial competitivo, uma vez que pode com isso, reforçar diversos elos de suas atividades e fazer melhor aproveitamento de seus recursos.

A partir da nova parceria, a empresa cliente conseguiu sua homologação, quanto a utilização de sistemas que atendam aos requisitos da Instrução Normativa 682. A GIT Sistemas Ltda., conseguiu dar o seu primeiro passo num segmento marcado por fortes barreiras de entrada para novos *players*.

A GIT Sistemas Ltda. disponibilizou, em meados do ano de 2010, o primeiro ERP voltado para este segmento específico, 100% WEB, podendo ser hospedado em *Data Center* fora das dependências da empresa, portanto na nuvem, além de ser distribuído através de SaaS. Tais características eram apenas tendências de mercado na época da fundação da empresa e mesmo nos dias atuais. São perseguidas por empresas concorrentes e outras nos mais diversos segmentos por serem consideradas como geradoras de diferencial competitivo. A afirmação de Porter e Millar (1997) reforça a questão de que inovação em tecnologia gera diferencial competitivo ao dizerem que tecnologia da informação pode afetar até mesmo a maneira das empresas competirem, modificando a estrutura do setor, dando origem a novos negócios.

A GIT Sistemas Ltda. surgiu justamente da modificação da estrutura de um setor que sofreu uma grande transformação; da necessidade de modificação dos elos de suas atividades.

A tecnologia sempre foi um diferencial para a GIT Sistemas Ltda. E também sempre foi tratada estrategicamente desta forma. Desde sua fundação, optou pela utilização de sistemas operacionais abertos. Também sempre primou pela utilização de programas de código preferencialmente abertos, mantidos por comunidades. Não por ser uma tendência de mercado, mas sim por alinhamento aos objetivos estratégicos da empresa, devido a custos e disponibilidade específica de mão de obra composta por entusiastas por tecnologia. Ter pessoas comprometidas com o negócio por gostarem de tecnologia é considerado pelos diretores da empresa como um dos maiores diferenciais competitivos da empresa. “Os ativos intangíveis devem ser alinhados com a estratégia da organização, a fim de criar valor para o negócio. O alinhamento estratégico é o princípio dominante na criação de valor pelos ativos intangíveis.” (KAPLAN; NORTON, 2004, P. 205).

4.1.3 Filosofia Empresarial

Os norteadores estratégicos da GIT Sistemas Ltda. foram concebidos ao longo do processo de amadurecimento da empresa, depois que a direção da empresa passou a dar atenção às competências empresariais – inicialmente os diretores estavam todos focados apenas em atividades primárias, justamente em função da formação de origem técnica dos mesmos. As definições a seguir foram retiradas do plano de negócios da empresa.

Missão: “Oferecer soluções inovadoras em tecnologia da informação, com qualidade, de valor para o cliente e que sejam capazes de reduzir a complexidade”

Visão: “Ser referência nacional em soluções de tecnologia da informação para portos secos e centros logísticos”

A empresa está centrada em **Valores** como:

- Satisfação: trabalhar para superar expectativas de clientes, sócios, colaboradores e parceiros.
- Qualidade: atender de forma segura as necessidades do cliente.
- Desenvolvimento Contínuo: promover a evolução pessoal e profissional das pessoas.

- Comprometimento: Trabalhar em equipe para promover trabalho com resultado.
- Reconhecimento: Valorizar a contribuição individual nos resultados compartilhando o sucesso.

4.1.4 Definição do Negócio

A GIT Sistemas Ltda. atua no desenvolvimento de software. Licencia e presta suporte de sistemas informatizados especializados para recintos alfandegados (portos secos e CLIA's) e armazéns gerais. Trata-se de um ERP vertical, portanto específico para este nicho de mercado. Sua distribuição é feita através do modelo de distribuição SaaS, onde a solução é hospedada em *Data Center* e disponibilizada através da internet.

4.1.5 Fontes de Receita

A principal fonte de receita da GIT Sistemas Ltda. provém da locação de software como serviço - SaaS - de seu ERP específico para recintos alfandegados. A locação de WMS para Armazéns Gerais, também distribuído através de SaaS, é outra fonte menos importante de receitas.

Serviços de apoio aos departamentos internos de TI das empresas clientes, tais como customização de ferramentas, disponibilização e armazenagem também são fontes de receitas, porém menores e prestadas apenas de forma complementar aos outros dois serviços anteriormente citados.

4.2 O Ambiente Competitivo

A logística no Brasil encontra-se hoje numa fase de transição, pois alguns setores da economia demoraram para entender a importância da logística. O país ainda precisa percorrer um grande caminho para chegar ao desenvolvimento da logística na indústria nacional e nos transportes. (ROCHA, 2001).

A população brasileira tenderá a continuar crescendo até o ano de 2043. A expansão demográfica de microrregiões, alta competitividade comercial, principalmente no mercado internacional, demandará novos centros logísticos e

portos secos. A crescente demanda por produtos globais também acarreta em maior fluxo de importações e exportações.

O Brasil tem hoje 35 empresas privadas que operam 58 unidades entre portos secos e CLIA's. Portos secos operam sob o regime de licitação. Já um CLIA possui autorização para operar por prazo indeterminado.

Os portos secos foram justamente criados para desafogar tráfego de produtos em zonas primárias (portos e aeroportos), possibilitando o rápido desembarço de mercadorias e redução de custos de armazenamento, movimentação, bem como alongamento de prazos para pagamento de despesas e impostos. (LOPES E GAMA, 2005).

Um CLIA tem o mesmo propósito de um porto seco, porém sem data limite para o fim da concessão para sua operação.

Os regimes aduaneiros aos quais as cargas armazenadas em portos secos e CLIA's estão submetidos, exigem uma série de procedimentos fiscais.

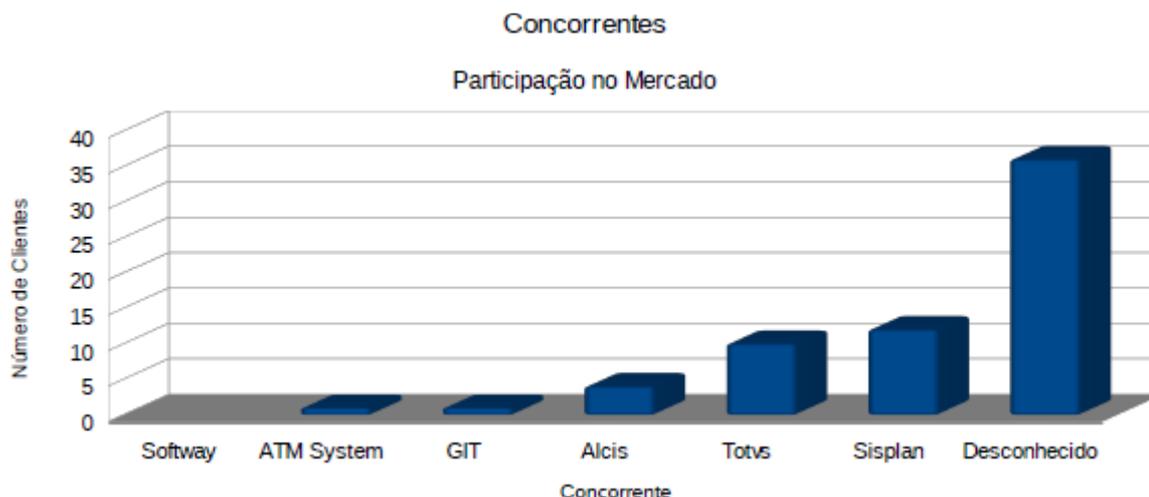
A utilização de sistemas informatizados homologados e em conformidade com a legislação atual exigida pelos órgãos reguladores (RFB, ANVISA, secretarias estaduais e municipais) é de vital importância para que os recintos alfandegados possam operar. Tais sistemas informatizados sustentam as operações básicas de qualquer outro ERP. Contudo precisam também de grande carga de especialização para suportar todas as características de um WMS, com controles de entrada e saída de cargas e veículos e de suporte a regimes especiais de cargas alfandegadas.

A característica de ERP verticalizado, necessário para operar de forma satisfatória um recinto alfandegado, exclui praticamente a totalidade de fornecedores tradicionais de software. Tem-se, portanto, um produto ou serviço com forte barreira. Isto é, de difícil reprodução de suas funcionalidades e características por parte de novos concorrentes.

A GIT Sistemas Ltda. é a mais recente entre as empresas concorrentes no segmento de ERP verticais para recintos alfandegados. Portanto conta com uma fatia muito pequena desse mercado. Contudo essa é também a realidade dos demais concorrentes conhecidos. Juntos, detém menos da metade dos clientes deste mercado. O restante não está identificado e provavelmente conta com desenvolvimento interno, conforme foi possível levantar em documentos da empresa

estudada. Portanto há um mercado significativo a ser buscado pelos atuais fornecedores de solução para este segmento. O Gráfico 01 a seguir reforça isso.

Gráfico 01 – Concorrentes e Participação no Mercado



Fonte: Plano de Negócios da GIT Sistemas Ltda.

Conforme levantamento feito em documentos da própria empresa, os diversos concorrentes apresentam diferentes conjuntos de vantagens e gargalos que foram tratados no plano de negócios da empresa. Não é propósito deste trabalho associar forças e fraquezas a nenhuma das empresas citando seus nomes. Portanto, apenas serão apresentados de forma genérica. O Quadro 06 apresenta os principais pontos fortes da concorrência.

Quadro 06 – Principais Forças dos Concorrentes

Presença em diversas regiões e diferentes estados.
WMS também para outros segmentos complementares.
Módulos complementares.
Soluções em diversos outros segmentos.

Fonte: Autor, baseado em Plano de Negócios da GIT Sistemas Ltda.

Da mesma forma, as principais fraquezas das empresas concorrentes foram agrupadas e exibidas de forma genérica. O Quadro 07 resume as principais fraquezas da concorrência.

Quadro 07 – Principais Fraquezas dos Concorrentes

Solução em outros segmentos.
Sites desatualizados.
Soluções apresentadas como “de ponta”, mas concebidas em tecnologias já obsoletas e que oferecem riscos ao negócio.
Distância de seus clientes.
Interface desagradável e complexidade operacional.
Custo de propriedade.

Fonte: Autor, baseado em Plano de Negócios da GIT Sistemas Ltda.

Dentre as fraquezas, aquela que chama a maior atenção - sendo basicamente a mesma entre os possíveis clientes com desenvolvimento próprio - é a questão da obsolescência tecnológica. A mesma inviabiliza qualquer caráter de ruptura necessário para que os clientes de logística possam expandir suas funcionalidades. Seus clientes estão limitados ao recebimento de versões de seus antigos produtos e com cada vez menos interface com o mundo exterior.

Para os potenciais clientes que ainda não adotaram algum tipo de parceria estratégica para dar apoio na questão tecnológica de manutenção dos sistemas informatizados, está colocada uma situação, em que a modificação da estrutura do setor, como o surgimento de sistemas informatizados específicos, pode gerar desvantagens quanto a geração de valor e custos.

4.2.1 Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças - SWOT

Para dar suporte à análise referente a estratégias utilizadas, performance resultante e também na elaboração de proposta de valor inovadora, elaborou-se a Tabela de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças – SWOT – da empresa estudada em seu mercado.

O Quadro 08, a seguir, apresenta as principais forças e fraquezas internas que foram identificadas em levantamento feito pela própria empresa, em seu plano de negócios.

Quadro 08 – Ambiente Interno: Forças e Fraquezas

Forças (+)	Fraquezas (-)
Infraestrutura enxuta	Tomada de decisões centralizada
Pessoas com habilidades e conhecimento multidisciplinar	Departamento de Marketing e Vendas em estágio inicial de desenvolvimento
Capital humano	Colaboradores em número insuficiente para atender à demanda
Modelo de Distribuição SAAS	Falta de Acesso ao Mercado

Fonte: Plano de Negócios da GIT Sistemas Ltda.

O Quadro 09, a seguir, apresenta as principais oportunidades e ameaças do ambiente externo que foram identificadas pela própria empresa em seu plano de negócios.

Quadro 09 – Ambiente Externo: Oportunidades e Ameaças

Oportunidades (+)	Ameaças (-)
Econômicas/Aumento nas exportações	Econômicas/Diminuição nas importações
Econômicas/Desemprego em alta	Econômicas/Aumento da inflação
Econômicas/PIB baixo deverá gerar políticas específicas para aumentar produção	Econômicas/Dólar em alta
Econômicas/Dólar em alta	Concorrentes melhor estruturados e com fatia melhor do mercado.
Econômicas/PIB de serviços aumenta em relação ao PIB de produtos	Políticas/Instabilidade
Demográficas/Crescimento da população até 2043	Políticas/Lobby para favorecer grupos econômicos
Demográficas/Salto migratório interno	Econômicas/Cenário de recessão para os próximos anos

Fonte: Plano de Negócios da GIT Sistemas Ltda.

4.2.2 Fatores Críticos de Sucesso

A seguir é apresentado um ensaio realizado pela empresa, em seu plano de negócios para sugerir ações estratégicas com base na análise de seus pontos positivos e negativos em relação a ameaças e oportunidades externas.

(-)(-) A falta de acesso ao mercado em função de não possuir até então grande base de clientes que possa ser usada como referencial aliada a políticas/lobby para favorecer determinados grupos econômicos representam ameaça ao empreendimento. Esse problema deverá ser enfrentado através de estruturação de departamento de marketing, ainda que terceirizado para reduzir custos, para divulgar o case de sucesso da empresa.

(-)(+) A estratégia para superar concorrentes melhor estruturados e com fatia melhor do mercado deverá ser através da utilização dos benefícios de novas tecnologias que reduzem o custo de propriedade visto que as soluções do empreendimento são, desde a origem, 100% *WEB*, desenvolvidos para a nuvem e distribuídas através do modelo de distribuição *SaaS (Software as a Service)*.

(+)(-) Desemprego em alta, situação que vem sendo consolidada devido à instabilidade política/financeira, poderá ser utilizada como estratégia para minimizar o problema identificado de contar com colaboradores em número insuficiente para atender à demanda. A pressão sobre salários maiores deverá diminuir e a enorme demanda por profissionais de TI no mercado também deverá diminuir. A empresa poderá usar isso em seu favor na busca de novos profissionais de TI.

(+)(-) A infraestrutura enxuta aliado ao bom capital humano favorecerá a empresa na implementação de projetos *save money* que sempre são bem-vindos em períodos de cenário de recessão para os próximos anos.

4.2.3 Elementos da Estratégia de Negócio

A GIT Sistemas Ltda. contava inicialmente com dois ERP's com características distintas. O primeiro e mais importante, seu ERP vertical com características de WMS e voltado para o atendimento de recintos alfandegados. O segundo, e de menor relevância, um ERP vertical destinado ao segmento de transporte do modal rodoviário. Portanto, características de um TMS. Apesar de estar relacionado à logística, desviava o foco da empresa dividindo sua enxuta

equipe em demandas diversas sem relação com o segmento que realmente lhe trazia resultado.

A GIT Sistemas Ltda. tem apostado muito nos últimos anos em **diferenciação** como principal estratégia para se distanciar de seus concorrentes. Em favor desta estratégia, decidiu por descontinuar seu produto destinado ao transporte rodoviário.

Portanto tem se voltado nos últimos anos exclusivamente a atender o segmento de empresas de logística de recintos alfandegados. Trata-se de um segmento com grandes barreiras de entrada e, por ser especializado, requer soluções verticais. Isso acaba causando desinteresse de demais competidores e possível entrada de grandes fornecedores globais de ERP's.

Outro item importante em sua estratégia é a de oferecer um produto diferenciado e completamente de acordo com as novas necessidades do mercado em geral. Seus sistemas foram concebidos, desde a sua origem, para a computação em nuvem, para serem distribuídos através do modelo SaaS, e 100% *WEB*, sendo necessário apenas um navegador e acesso à internet para o seu uso. Diferente desta realidade a maioria dos concorrentes do segmento, e inclusive dos demais, lutam para adaptar seus antigos sistemas de paradigmas anteriores à nova necessidade de mercado.

A empresa também tem investido grandes somas de seus recursos em capital humano como estratégia de diferenciação. Através do aumento de seus recursos intangível. A partir de treinamentos e auxílio irrestrito em educação – cursos de graduação, pós-graduação e cursos técnicos – a empresa tem tentado transformar cada um de seus colaboradores em um especialista em suas atividades. Tal esforço permite a seus colaboradores prestar auxílio aos clientes tanto em seus sistemas informatizados, quanto em análise e melhorias de processos internos. Ainda relacionado à estratégia de investimento em recursos intangíveis, tem investido no bem-estar de seus colaboradores através de benefícios diferenciados, como: flexibilidade de horários, recompensas, viagens, *home office*, etc.

Também foi possível identificar, a partir da análise das características de seus serviços, a presença da estratégia de enfoque. Os sistemas de informações licenciados pela empresa estudada, focam muito nas questões de armazenagem, movimentações, controle de cargas e todo o contexto de controle desta parte. Seu módulo financeiro também é bastante desenvolvido e totalmente alinhado às características pouco comuns de um recinto alfandegado. Isto é, quase zero de

aderência caso fosse desejo reaproveitá-lo em algum outro segmento, conferindo-lhe quase nada de valor. Módulos acessórios, como de RH, Comercial e CRM são praticamente inexistentes. O sistema limita-se apenas as funcionalidades mínimas destes módulos.

Pode-se então dizer que a estratégia de negócios da empresa tem um posicionamento misto, conforme ilustra a Figura 09 a seguir.

Figura 09 – Elementos da Estratégia de Negócios



Fonte: Autor, baseado em Porter, 2004

A GIT Sistemas não compete por custos. Seu atual modelo de distribuição inclusive dificulta qualquer tipo de comparação de custos com seus concorrentes. Tal informação não pôde ser levantada.

Conforme foi possível levantar, a política de proximidade com o cliente, viabiliza que a empresa participe ativamente de tomadas de decisões estratégicas de seus clientes. Tal característica confere alto grau de valor e diferencial competitivo.

4.2.4 Recursos Estratégicos Utilizados

Percebeu-se que os recursos estratégicos utilizados pela GIT Sistemas Ltda., estão estreitamente ligados à experiência dos fundadores da empresa, tornando-os únicos. A partir da análise de material foi possível levantar os seguintes recursos estratégicos:

- **Reputação pessoal:** Os diretores da empresa dispõem de forte reputação pessoal junto ao cliente. Contribui para isto principalmente o fato de um dos diretores ter atuado dentro do cliente em projeto de revisão de processos em atendimento a requisitos necessários para a manutenção da licença de recinto alfandegado no atendimento de instruções normativas;
- **Bagagem conceitual:** Conhecimento da legislação aduaneira e participação em processos de homologação de softwares para recintos aduaneiros;
- **Competência em liderança:** Capacidade de reter pessoas com competências ímpares em um cenário de pleno emprego, até então, onde competir por salários com grandes empresas de TI era praticamente inviável;
- **Alianças estratégicas:** Parcerias com fornecedores com forte reputação no mercado, com destaque para as áreas contábil e jurídica. Além disso, destaca-se também a opção por fornecedores diversos de renome, como DELL, APPLE, CISCO, EMBRATEL e APC;
- **Produto diferenciado:** Seu sistema GIT WMS para portos secos foi concebido e lançado para ser uma inovação radical dentre as ofertas de ERP's para o segmento, devido as suas características inovadoras.

4.2.5 Proposta de Valor e Vantagem Competitiva

A proposta de valor para o cliente consiste na qualidade, confiabilidade, disponibilidade dos sistemas e relacionamento

O Quadro 10, a seguir, busca relacionar as principais necessidades do cliente que foram levantadas e as estratégias utilizadas pela GIT Sistemas Ltda. para atender as mesmas e oferecer valor. Segundo Hoskisson et al (2009), as empresas

precisam oferecer um valor para os clientes que seja superior ao dos concorrentes a fim de criar a vantagem competitiva.

Quadro 10 – Necessidade do Cliente e Estratégias Utilizadas

Necessidades do Cliente	Principais Estratégias
Custos menores	<p>Distribuição através do modelo SaaS, através de contratos a longo prazo, proporcionam custos decrescentes, pois tende a descontos maiores e custos diluídos.</p> <p>Serviço contratados e dimensionados sob demanda.</p>
Investimentos menores	<p>Isenção de custo de propriedade. O cliente não precisa comprar o ERP ou pagar por sua implantação.</p> <p>Racionalização da infraestrutura de TI. O cliente pode reduzir seus custos de infraestrutura. Segurança, backup e custos com energia são contratados sob a forma de aluguel, conforme demanda.</p>
Racionalização das equipes de TI	Com a terceirização da infraestrutura, as equipes do cliente ficam liberadas para executar outras funções de apoio a atividades primárias da empresa.
Maior garantia de integridade	<p>Oferecer serviços de backup e redundância além das possibilidades de uma organização que usa a informática como um meio e não um fim.</p> <p>Oferecer serviços de consultoria em processos ao cliente, além do tradicional suporte ao sistema informatizado reduzem erros operacionais e melhoram a imagem do cliente perante os seus próprios clientes</p>
Atualização permanente	<p>Disponibilizar atualizações de forma periódica e contínua.</p> <p>Empresas contratantes tem dificuldades em manter equipes aprimorando continuamente suas soluções que não são chave para o negócio.</p>

Fonte: Autor, baseado em Plano de Negócios da GIT Sistemas Ltda.

4.3 Pesquisa de Dados Através de Entrevistas

Etapa de pesquisa com entrevistas em profundidade seguindo os roteiros de entrevistas previamente elaborados. Buscou-se a identificação da percepção dos entrevistados para o entendimento das estratégias da empresa para alavancar vantagem competitiva.

4.3.1 Pesquisa com os Diretores da Empresa

Participaram desta etapa da pesquisa, os dois diretores da empresa. A escolha dos mesmos ocorreu em função de atuarem, desde o início, não só na gestão do negócio, mas também nas atividades primárias da empresa. Ficou entendido que os mesmos possuiriam a visão estratégica necessária para a realização do estudo.

Além ajudar a identificar as estratégias adotadas pela empresa, buscou-se identificar criadores de ganhos para o cliente e também problemas que a empresa resolve para o cliente na visão dos empreendedores da empresa estudada:

- 1) **Quais são as estratégias de negócio para a empresa?** Segundo os diretores da empresa, a principal estratégia é focar em diferenciação através de inovação. Utilizar novos paradigmas, capacitar equipes de desenvolvido, através de treinamento contínuo e uso de ferramentas e equipamentos de ponta contribui para a manutenção deste valor. Além disso, frisaram que toda sua equipe precisa ter ótima compreensão das atividades dos clientes, podendo atuar como consultores de negócio.
- 2) **Como é visualizada a cadeia de valor da empresa e quais são as atividades de maior valor para o negócio?** De acordo com a visão dos diretores, eles enxergam, em sua cadeia de valor: suas atividades principais de desenvolvimento de funcionalidades, manutenção, atualização de requisitos legais, seus recursos principalmente intangíveis, sua relação com parceiros e segmento de clientes.
- 3) **Entre as atividades de apoio, quais são as mais essenciais e quais as menos essenciais para o negócio da empresa?** Segundo os diretores, as atividades de apoio relacionadas à tecnologia da informação são as mais importantes, por serem vitais para sustentar a

atividade de principal geração de valor para a empresa. As atividades de gestão de pessoas, ou como foi dito, de recursos intangíveis também foi destacada. As atividades de apoio para as áreas financeira e contábil ficaram em posição inferior de importância. Os diretores frisaram que a empresa está engatinhando até hoje nas atividades de Marketing e vendas. Estariam buscando consultorias para desenvolver tais departamento.

- 4) Na sua opinião, há oportunidades de aumento de valor ou resultados na revisão de estratégia quanto as atividades de apoio?** Todos concordam que sim. Na visão deles, é preciso reforçar parcerias. Devido ao fato de a empresa ser enxuta, mas com necessidades de expansão, a terceirização de várias atividades está em discussão. Diversas atividades financeiras e de cotidiano são hoje executadas por um dos diretores e isso ocupa do mesmo tempo precioso que poderia ser dedicado para planejamento estratégico maior envolvimento na área comercial. Nas atividades relacionadas à tecnologia da informação foram citadas as oportunidades de maior potencial para aumento de valor ou resultados. A empresa investe bastante tempo e recursos humanos para gerenciar seu Data Center. Uma alternativa seria colocar seus próprios serviços e também os oferecidos para os clientes, em um segundo momento, para a nuvem. Desta forma a empresa poderia usufruir dos mesmos benefícios que já oferece para os seus clientes em seu serviço.
- 5) Baseado na sua percepção da cadeia de valor da empresa, você enxerga oportunidades para alavancar vantagem competitiva em sua empresa?** Os diretores acreditam que já possuem certa vantagem competitiva com relação aos seus potenciais concorrentes. Contudo não conseguem traduzir isso em número de clientes porque até então teriam investido recursos no seu produto e relação com clientes atuais. Portanto enxergam que existe margem para alavancar vantagem competitiva, investindo em parceiros com os quais possa complementar e ampliar vantagem já oferecida. Além disso, enxergam que uma ótima opção seria transformar seu *know-how* nos processos de clientes em um novo serviço de grande potencial: consultoria em

processos. Entendem que podem participar na implantação de novos recintos alfandegados, fornecendo, além dos sistemas informatizados, todo o conhecimento necessário para a manutenção do negócio. Um dos diretores acredita que envolver o cliente em atividades de cocriação seria uma ótima maneira de alavancar vantagem competitiva, agregando valor.

- 6) Em termos de ganhos de tempo, dinheiro e assim por diante, quais ganhos suas soluções trazem para seus clientes?** “Nossa solução traz tranquilidade para nossos clientes para que os mesmos possam dedicar-se ao seu *core business*. ” Segundo entrevista, o maior ganho é o atendimento de todos os processos mínimos para se operar uma área alfandegada nos processos de trânsito aduaneiro e regimes especiais dentro das normativas exigidas pela lei. “Nossa solução permite aos clientes retirar toda uma camada de complexidade de sua TI, uma vez que a mesma não precisa se preocupar em gerenciar a questão acima. Ela pode se dedicar a intermediar a relação empresa/fornecedor. Em termos de tempo, permite que a empresa tenha a sua disposição toda uma equipe especializada em desenvolvimento de software para atender as demandas urgentes. Em termos de custo, retira a necessidade de imobilizar em ativos de TI além do necessário para suas operações. Os diretores também entendem que a questão legal citada também é de grande importância estratégica, pois gera uma grande barreira para novos entrantes. Adequar um ERP qualquer a todos os requisitos legais é muito caro e requer recursos especializados para um mercado muito particular.
- 7) Na sua opinião, suas proposições atuais de valor estão tendo êxito em encantar seus clientes quanto à qualidade, desempenho ou características específicas?** “Acreditamos que sim, quanto ao desempenho e qualidade. É claro que demandas sempre haverá. Quanto mais você oferece, mais o cliente quer. Quanto ao custo, o cliente sempre irá dizer que está caro e que a concorrência é mais barata. Mas se ele continua com você ano após ano, é porque algum valor você entrega. Muitas vezes a nossa proposta não fica muito clara. Principalmente quando o assunto é prazo para entregar uma *feature*

não essencial. Pois estamos focados em qualidade e não em prazo, nem custo. ”

- 8) A partir de pesquisa documental, ficou claro que a empresa prima por diferenciação em seus serviços através de melhor usabilidade e acessibilidade e principalmente pela forma como distribui suas soluções. Isso tem facilitado a vida de seus clientes de alguma forma?** “Inicialmente houve resistência normal quando se faz uma troca de ERP. Você não está apenas trocando um software. Você está mexendo na cultura de uma empresa, isto é, você modifica ela para sempre. Com o passar do tempo você percebe que começa a agradar alguns e a irritar outros. No nosso caso, os irritados e resistentes foram ficando para trás. Ninguém mais questiona a qualidade do nosso serviço. A usabilidade, na verdade, vem sendo algo de muita reformulação. Toma tempo e o cliente não percebe diretamente que estamos focados nessas questões. Mas nós percebemos internamente que a intervenção de suporte devido a erros vem caindo. Os contatos telefônicos buscando ajuda quase inexistem quando o assunto é algum entendimento. A forma contínua de distribuir atualizações remotamente aos poucos, não causa transtornos de grandes mexidas e tudo que envolve disponibilizar grandes versões. Acreditamos que estamos tendo êxito. ”
- 9) Suas soluções têm resolvido aborrecimentos e dores de cabeça para seus clientes?** “Acreditamos que sim. Muitas delas já citamos. Acredito que alguns dos maiores aborrecimentos que resolvemos foram as constantes paradas devido a falhas. Mais recentemente resolvemos alguns problemas que ainda motivavam uma ou outra interrupção para reiniciar algum serviço. Outra dor de cabeça que resolvemos foi a de ajudar o cliente a interpretar e dar encaminhamento a solicitações que recebem da RFB.
- 10) A empresa tem alguma estratégia específica para a resolução de bugs, problemas de performance ou ainda melhorias de qualidade?** “Nossa estratégia é atacar os problemas mais importantes primeiro, levando também o tempo necessário para resolver. Se for rápido e se resolve alguma dor, faz-se primeiro, testa e já é liberado

para o cliente. Os problemas de performance e qualidade também levam isso em conta. Primeiro atendemos a questões legais, depois as que tem impacto, resolvendo primeiro algo que possa gerar erros.”

11) Podes citar iniciativas que ajudam seus clientes a dormirem

melhor à noite, diminuindo suas preocupações? Uma iniciativa citada foi a de implantar funcionalidades no sistema que avisem o suporte, através de mensagens, assim que alguma ação ou comportamento não previsto ocorrer. Isso inclusive tem encantado alguns usuários que receberam contato de nossa equipe para informar a solução de um problema antes mesmo que eles tivessem reportado o mesmo. Falhas na infraestrutura do cliente já foram motivos de interrupção. Numa situação como essa, profissionais da empresa se envolveram na resolução. Percebe-se certo grau de cumplicidade entre fornecedor e cliente. Relatou-se que a situação inversa também já ocorreu.

12) A empresa ajuda a eliminar erros comuns que os clientes fazem?

Sim. O suporte da empresa envolve-se diretamente quando percebe a geração de erros em lançamentos de dados em seus sistemas. As equipes de suporte atuam constantemente como consultores do negócio do cliente, buscando identificar situações inusitadas e já encaminhando a abertura de tarefas para tratar tais situações. Há muita preocupação com a questão de “fazer do jeito certo”.

13) Na sua visão, qual o maior obstáculo para a implantação de melhorias para o cliente que realcem sua proposta de valor?

Os diretores informaram conhecerem e terem mapeados algumas modificações de processos que poderiam ser sugeridas para os seus clientes que reduziriam operações e custos com pessoal. Algumas estão paradas devido à falta de recursos para implantar tais modificações em seus sistemas. Lembrando que modificações legais tem prioridade. Dada a resposta na entrevista, ficou claro que um limitador ou obstáculo é o próprio tamanho atual da GIT Sistemas Ltda.

4.3.2 Entrevista com Facilitadores de Empresa Cliente

Participaram desta etapa da pesquisa, diretores e colaboradores em posições de liderança e de interesse estratégico para a pesquisa. A escolha dos mesmos ocorreu em função de conhecerem bem o negócio da empresa e também manterem contato com a empresa do estudo como facilitadores na interação das duas empresas.

As entrevistas com os participantes da empresa cliente foi fundamental para a estratégia adotada neste trabalho. A partir de um conjunto de perguntas em profundidade, buscou-se identificar a satisfação do cliente com relação aos serviços prestados pela GIT Sistemas Ltda.

Da mesma forma, procurou-se identificar oportunidades que a GIT Sistemas poderia explorar, a partir de expectativas e obstáculos nas atividades do cliente, que poderiam alavancar vantagem competitiva:

- 1) Com relação aos sistemas informatizados de controle do recinto alfandegado, após a implantação do mesmo, houve melhorias perceptíveis em termos de ganhos e você poderia citá-las?** De acordo com as respostas, após a implantação do ERP GIT WMS, a empresa mudou como um todo. Ocorreu uma grande revisão de processos que não cessou após sua implantação. A empresa fornecedora mostrou-se parceira na questão da revisão contínua dos nossos processos. Segundo eles, esse seria um dos maiores benefícios. Ainda que não reduzindo custos, foi a redução do número de parceiros fornecedores envolvidos e a complexidade envolvida na questão da manutenção dos ativos de tecnologia da informação que melhorou bastante. Sobre a questão do aumento de custos, reclamada pelos diretores, após longo diálogo, alguns concordaram que a questão estratégica de tecnologia da informação também acabou mudando de patamar. Até então, TI era apenas um departamento voltado a suporte de alguns sistemas e responsável pela aquisição de equipamentos. Com a implantação do novo ERP, a TI passou a servir de apoio a todos os departamentos da empresa. Logo, a TI passou a ser vista com outros olhos. Os investimentos aumentaram. Encarregados de diversos departamentos relataram como ganhos importantes, o tempo de

resposta e a disponibilização de informações que passou a ser mais dinâmica. Relataram a possibilidade de acessar o sistema de qualquer lugar e de diferentes plataformas, desde que tivessem permissão para tal. Essa possibilidade antes era inviável, devido à falta de tecnologia que inviabilizava acesso remoto.

- 2) Com relação a problemas existentes e que foram resolvidos pelo novo parceiro fornecedor de sistemas informatizados, poderias citar os mais relevantes?** Segundo a diretoria, as dores pelas quais a empresa passava foram responsáveis pela nova parceria. Os problemas existentes colocavam em risco a continuidade da organização que neste caso significava a perda da concessão. Nesse sentido, pode-se deduzir que os mesmos estavam se referindo a não conformidade referente as normativas da RFB para operar recintos alfandegados. Apontaram indisponibilidade do sistema em horários de pico, limitações que não permitiam escalar o número de usuários simultâneos. A necessidade constante de intervenções de suporte a qualquer hora do dia. Processos da empresa que não eram contemplados. A falta de profissionais no mercado aptos a trabalhar com tecnologias obsoletas. A impossibilidade de disponibilizar relatórios em tempo real para clientes fora da empresa. A demora para o atendimento de requisitos de legislação e a constante perda de prazos e ameaças de multas. Demora no desembaraço, e na liberação de entrada e saída de veículos.
- 3) Com relação as atividades executadas pela empresa, quais ganhos a empresa anseia alcançar em se falando de resultados?** Atender seus clientes com qualidade e com mais agilidade do que seus concorrentes que atualmente estão competindo por preço.
- 4) Com relação a obstáculos - problemas que impedem sua organização de alcançar seus objetivos e voar mais alto e não necessariamente ligados ao serviço prestado por seu fornecedor de sistemas – na sua visão, quais seriam?** Crise macroeconômica, infraestrutura de logística precária e recursos humanos inadequados. Debateu-se sobre a questão da falta de preparo da mão de obra predominante em seu segmento de atuação, que, devido a limitações

de custos, precisa abdicar de mão de obra mais qualificada. Tal situação implica em constante retrabalho e treinamento, em função da alta rotatividade.

- 5) **O que faz os seus clientes se sentirem mal e conseqüentemente lhe causa frustrações?** Foram citados problemas de comunicação com os clientes. Clientes de diferentes segmentos têm necessidades diferentes e que são difíceis de resolver com soluções padronizadas.
- 6) **Com relação a propostas de valor para os seus clientes, falta-lhe algum recurso para atendê-los de forma a aliviar suas dores e atender as suas necessidades?** Todos relataram que a empresa precisa implantar novos processos que atualmente ela não contempla para completar a relação de serviços que presta para seus clientes. Entre os motivos pelos quais tais processos não são implementados, estão: ausência de acordos comerciais com parceiros para viabilizar estes serviços; os processos citados por eles não estão cobertos entre as funcionalidades do ERP da GIT Sistemas Ltda.
- 7) **Atualmente, existem dificuldades em atender seus clientes naquilo que precisam ou ainda de fazer isso da melhor forma por alguma causa específica?** Foi relatado que em algumas situações há dificuldades em implementar aquilo que o comercial negocia com os clientes. O motivo seria certa demora até que o departamento de TI e a empresa fornecedora de sistemas informatizados consigam alinhar e disponibilizar modificações que afetem regras de negócio.
- 8) **Quais são os seus maiores medos com relação a medos financeiros, riscos técnicos, etc.?** Aprofundamento da crise e mudanças de legislação repentinas que envolvam recursos diversos e com prazos apertados para cumprir.
- 9) **O que lhe faz perder o sono?** Quantidade enorme de cadastros que precisam ser feitos manualmente, porque não existe integração com sistemas informatizados de comércio exterior da RF. Um problema citado por vários entrevistados foi a morosidade na entrega de requisitos negociados.
- 10) **Quais são os principais erros que acontecem, com relação ao uso de sistemas informatizados e isso acontece por mau uso ou**

algum outro motivo? Quando ocorrem, normalmente são diagnosticados como de mau uso. O problema é agravado devido a estrutura do setor, onde a mão de obra é desqualificada.

11) Das suas atividades principais, daquelas que envolvem interação com outros clientes, há alguma carência que poderia ser resolvida de alguma forma que lhe ajudaria a realizá-lo e agregar valor?

Maior integração com sistemas de clientes e de outros parceiros poderia agregar bastante valor, minimizando bastante os problemas de comunicação. Tal ação já foi feita com alguns principais clientes, onde ocorreu integração de sistemas. Mas aplicar isso aos demais tem sido um problema devido a inexistência de padrões de layout de dados entre sistemas, principalmente quando envolve outros países. Algumas funcionalidades que permitissem customizar consultas externas para clientes por perfil poderiam ajudar.

12) Existem problemas identificados que seus clientes têm e que eles sequer sabem que existem?

Situações novas e que não estão perfeitamente cobertas pelos processos atuais e que acabam sendo resolvidos de forma informal, via controles paralelos. Não são muitas situações, mas são problemas que ocorrem enquanto não são contemplados através de novas *features* do sistema.

13) Como a sua empresa quer ser vista pelos outros e quais ações poderiam contribuir para isso, considerando nesse contexto seus sistemas informatizados?

A empresa quer ser vista como operador logístico de referência nacional. Para tanto, quanto mais integração entre fornecedores e clientes, melhor.

14) A respeito da performance e qualidade. Quais resultados você espera?

Foram citados disponibilidade, performance, qualidade e confiabilidade nas informações. Observou-se, na maioria das entrevistas que tais resultados estão sendo obtidos de forma satisfatória e num crescente. Foi relatado que no passado a questão da performance foi um grande problema que foi sendo gradativamente melhorado e que atualmente é bastante satisfatória.

15) O que poderia tornar sua vida mais simples? Mais qualidade, mais funcionalidades ou ainda mais agilidade na entrega dos

requisitos? Considerando que a qualidade estaria conforme e as funcionalidades atendendo bem os requisitos mínimos para o funcionamento das operações, todos citaram que gostariam de mais agilidade na entrega de novos requisitos.

16) Faça uma escolha: mais qualidade, menos riscos ou mais funcionalidades? Qual você acha que, na sua opinião, agregaria mais numa proposta de valor? No atual momento, todos concordam que aquilo que mais agregaria seria mais agilidade na entrega de mais funcionalidades. Questionados se não se importam com qualidade ou com os riscos, os mesmos responderam que sim, mas que estariam bem atendidos nesta questão. Questionados se compreendem que velocidade prejudica qualidade e aumenta riscos, a maioria compreende que sim.

5 PROPOSTA EXCLUSIVA DE VALOR

5.1 *Canvas* de Modelo de Negócio

O *Canvas* de Modelo de Negócio foi utilizado para ilustrar, de forma intuitiva, como a empresa estudada cria, entrega e gera valor. A proposta aqui foi responder as quatro perguntas básicas de forma bastante simples utilizando o *framework* proposto:

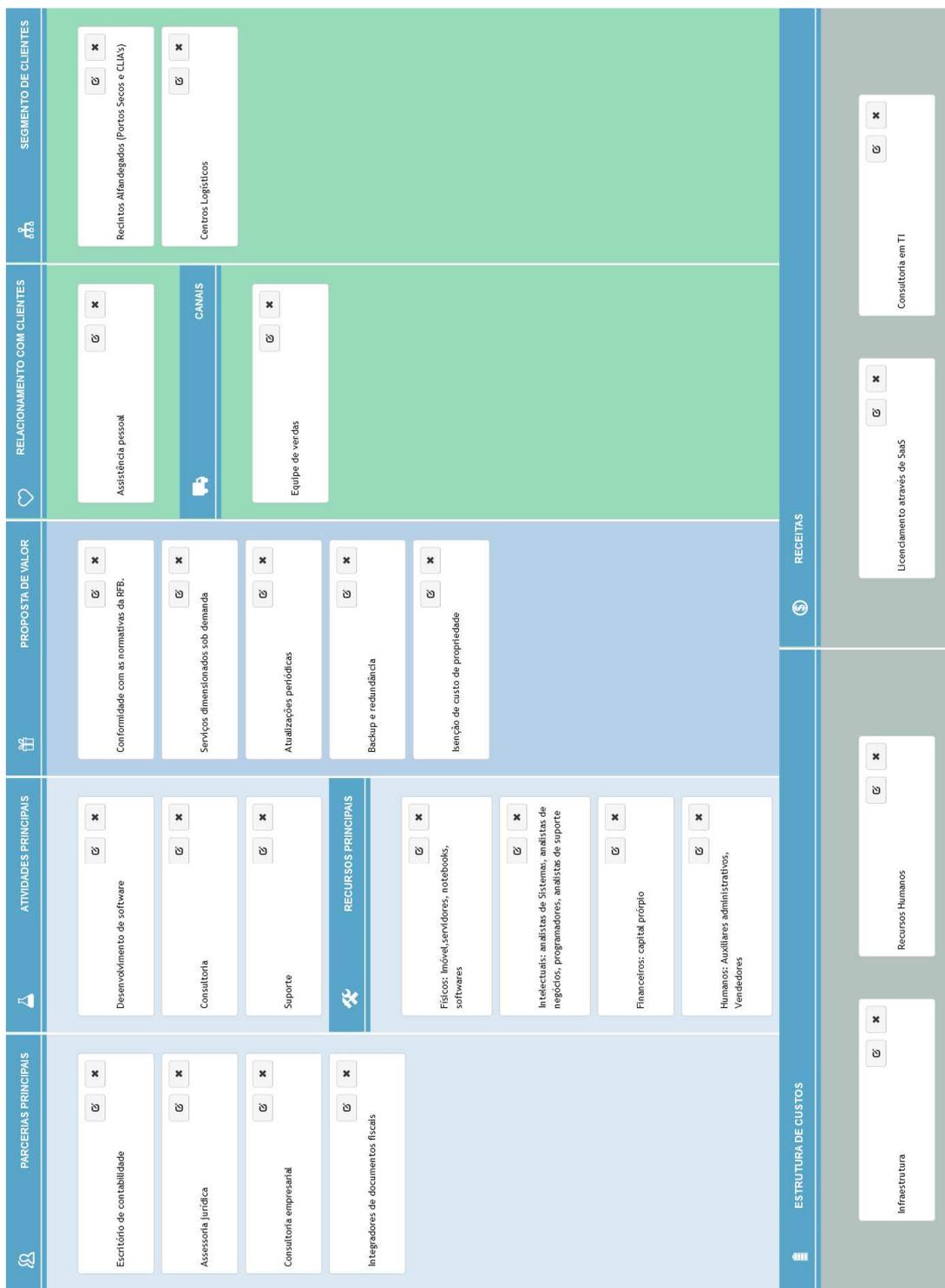
Quadro 11 – Perguntas Básicas do *Canvas* de Modelo de Negócio

O que?	Proposta de Valor
Para quem?	Segmento de Clientes Relacionamento com Clientes Canais
Como?	Parecerias Principais Atividades Principais Recursos Principais
Quanto?	Estrutura de Custos Fontes de Receita

Fonte: Autor, baseado em Osterwalder, 2014

Para a montagem do *Canvas* de Modelo de Negócio da GIT Sistemas Ltda., fez-se uso de uma ferramenta visual que gera o mesmo ao final de todo o processo. A partir do levantamento documental e das entrevistas realizadas, o resultado pode ser verificado na Figura 10.

Figura 10 – Canvas de Modelo de Negócio



Fonte: Autor, baseado em Osterwalder, 2014

5.2 *Design* da Proposta de Valor

Para construir uma proposta de valor exclusiva para os clientes da GIT Sistemas Ltda., é fundamental conhecer, segundo a proposta de Osterwalder (2014), as principais tarefas que seus clientes executam, quais os resultados que desejam alcançar e quais são os problemas que os impedem ou os atrapalham nas execuções de suas atividades.

Ainda segundo Osterwalder (2014), é preciso conhecer os produtos e serviços da empresa e saber como os mesmos criam ganhos para o cliente ou servem de analgésicos na resolução dos problemas que os atormentam.

Para compreender aquilo que a GIT Sistemas Ltda. entrega como valor e como impacta na vida de seu principal cliente no segmento desejado, fez-se uso do *Canvas* de Modelo de Negócio, elaborado para a compreensão do negócio da empresa, e do roteiro de entrevistas. Nesta direção, diversas perguntas, tanto direcionadas para a empresa estudada, quanto para os clientes, foram elaboradas para que fosse possível extrair as informações necessárias na construção de um Mapa de Valor e Perfil do Cliente, conforme a proposta da teoria em Osterwalder (2014).

5.2.1 Mapa de Valor

Na construção do Mapa de Valor, que ilustra a proposta de valor da GIT Sistemas Ltda., levou-se em conta a análise de documentos da empresa e entrevistas realizadas do roteiro de entrevistas com diretores da empresa estudada – APÊNDICE A. As propostas para a criação de ganhos e analgésicos ilustrados consideram apenas a percepção dos empreendedores. Neste momento não é considerada a visão ou anseios dos clientes.

As respostas das perguntas 7 (sete) e 8 (oito) evidenciam que a empresa entrega qualidade e desempenho como ganhos de valor. Contudo reconhece que abre mão do prazo na entrega de requisitos que ela não considera críticos.

A resposta da pergunta 9 (nove) apresenta a questão da disponibilidade como outro ganho importante de valor. Ainda que possa ser vista e interpretada superficialmente como um analgésico, fica claro que a alta disponibilidade é vital

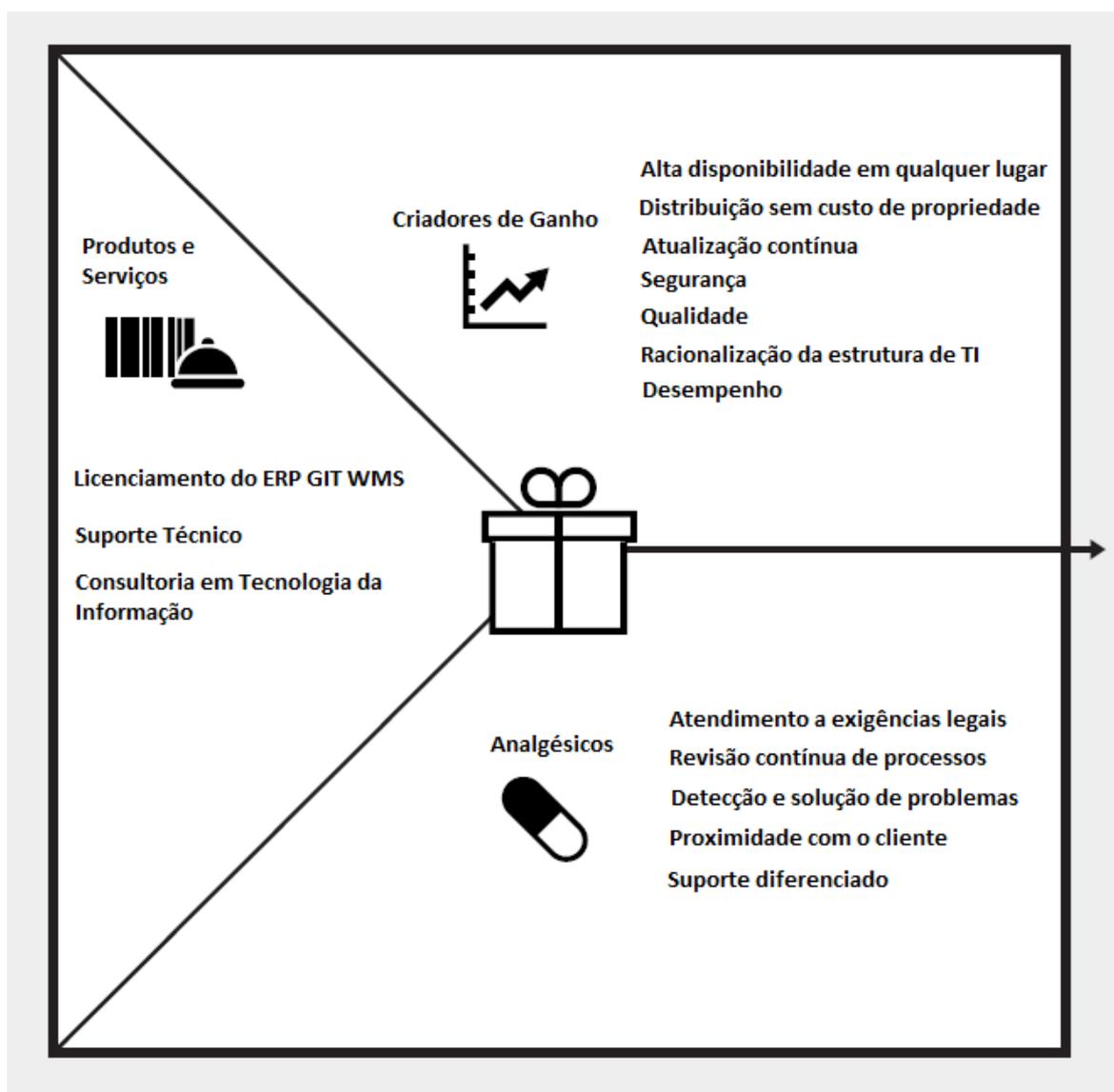
para clientes que operam concessões. Não se trata apenas de um analgésico, mas uma questão de sobrevivência para clientes que operam concessões.

Comprometimento com a confiabilidade de suas soluções é uma marca que fica evidenciada a partir das respostas da pergunta 10 (dez). Na pergunta 11 (onze), antecipação na solução de problemas, 12 (doze) compromisso a qualidade.

A questão 13 (treze) expõe uma preocupação com os recursos estratégicos da empresa que parecem ser em número insuficiente para sustentar todas as propostas de ganho para o cliente.

A Figura ilustra a proposta de valor que a GIT Sistemas entende entregar para seu cliente do segmento de logística de recintos alfandegados.

Figura 11 – Proposta de Valor da GIT Sistemas no Segmento de Recintos Alfandegados

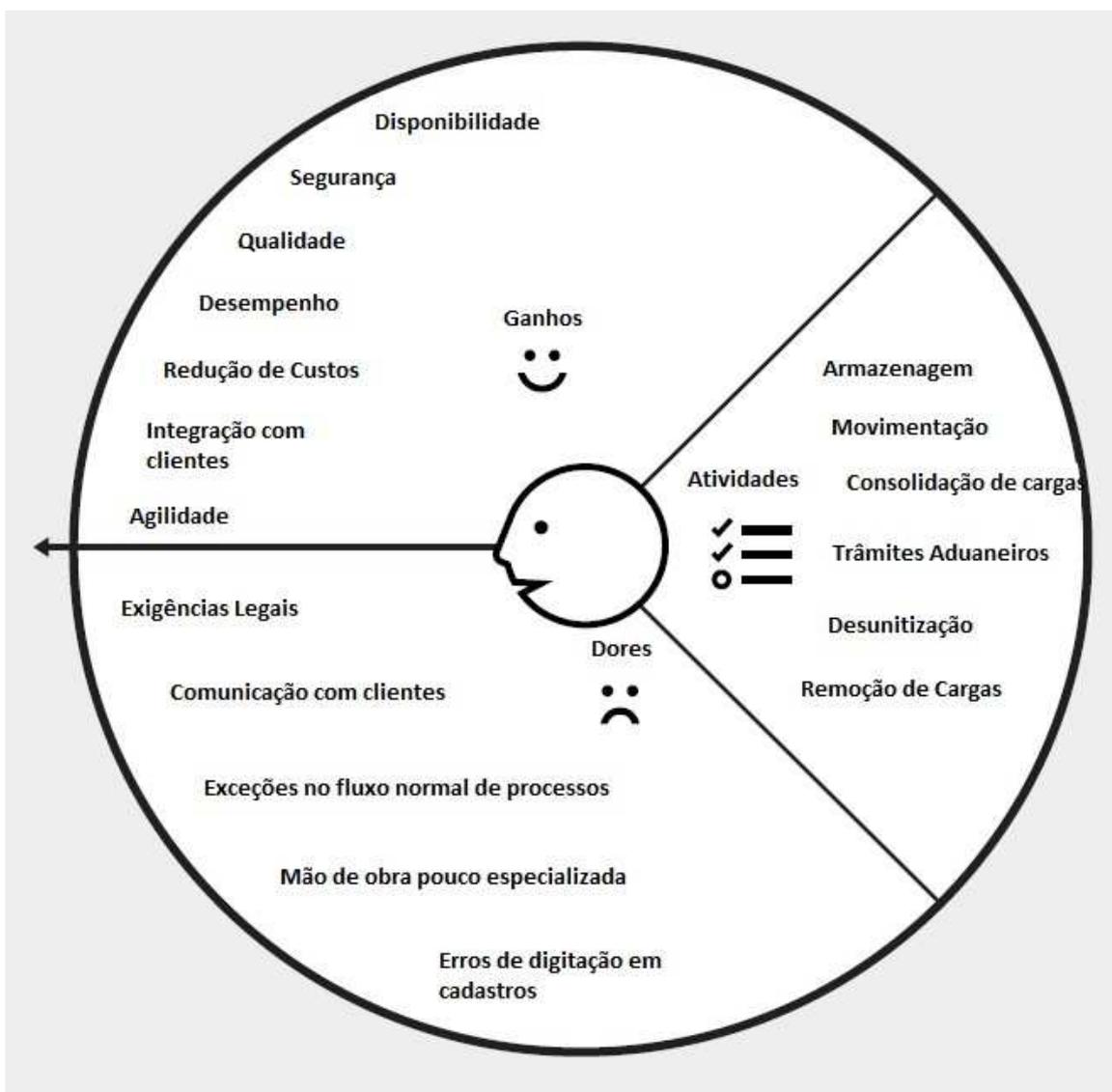


5.2.2 Perfil do Cliente do Segmento de Logística de Recintos Alfandegados

Na construção do Perfil do Cliente, que ilustra os anseios dos clientes de um determinado segmento levou-se em conta as entrevistas realizadas do roteiro de entrevistas com clientes da empresa - APÊNDICE B.

Algumas das perguntas do roteiro foram previamente selecionadas para tentar descobrir, conforme sugere Osterwalder (2014), quais os ganhos de valor que o segmento espera obter com relação ao fornecimento de sistemas informatizados de controle aduaneiro. Outras perguntas procuraram identificar as principais dores pelos quais passa ou que no passado lhe causavam aborrecimento.

Figura 12 – Perfil do Cliente do Segmento de Logística Alfandegada



Fonte: Autor, baseado em Osterwalder, 2014

A Figura 12 ilustra o perfil do cliente da GIT Sistemas Ltda., que por sua vez, representa o perfil do segmento de logística de recintos alfandegados.

Em resposta ao roteiro de perguntas, colaboradores da empresa cliente relataram a **disponibilidade, segurança e qualidade** como um ganho de valor importante obtido quando trocaram seus sistemas de informações informatizados pelos da empresa estudada. Confirmaram que problemas de disponibilidade já foram uma grande dor no passado e que a mesma colocava em risco sua operação. As respostas das perguntas 2 (dois) e 3 (três) confirmam esses ganhos. Pode-se, portanto, concluir que o segmento valoriza os mesmos como ganhos de valor.

As respostas da pergunta 2 (dois) também deixam bastante claro que as **exigências legais** já foram motivo de grandes dores de cabeça no passado. Portanto merecem bastante atenção.

Desempenho foi uma das questões induzidas na pergunta 14 (catorze). A grande maioria dos entrevistados responderam que a mesma é satisfatória atualmente, mas que no passado já foi um grande problema para a organização.

Sobre **redução de custos**, de acordo com as entrevistas, ficou evidente que a empresa valoriza a mesma como um ganho importante. A partir da resposta da pergunta 1 (um), percebeu-se que a empresa não visualiza de forma direta uma redução de custos a partir da troca de fornecedor. Mas confirma que profundas modificações ocorreram na estrutura de sua cadeia de valor, sendo muitas delas muito difíceis de serem mensuradas.

Vários entrevistados relataram anseio por **integração com seus clientes** como um importante ganho de valor a ser alcançado – respostas das perguntas 11 (onze) e 13 (treze).

Da mesma forma, praticamente todos indicaram que falta **agilidade** no atendimento de solicitação de novos requisitos ou algumas adequações – respostas das perguntas 7 (sete), 15 (quinze) e 16 (dezesseis).

As respostas para a pergunta 12 (doze), revelam aborrecimentos com alguns processos que não cobrem todas as possibilidades em seu fluxo de processos. Essas dores relatadas foram chamadas de **exceções no fluxo normal de processos**.

As respostas das perguntas 4 (quatro) e 10 (dez) releva problemas com a disponibilidade e qualidade dos recursos disponíveis na cadeia de valor do segmento do cliente. Operar numa estrutura de custos reduzidos tem causado

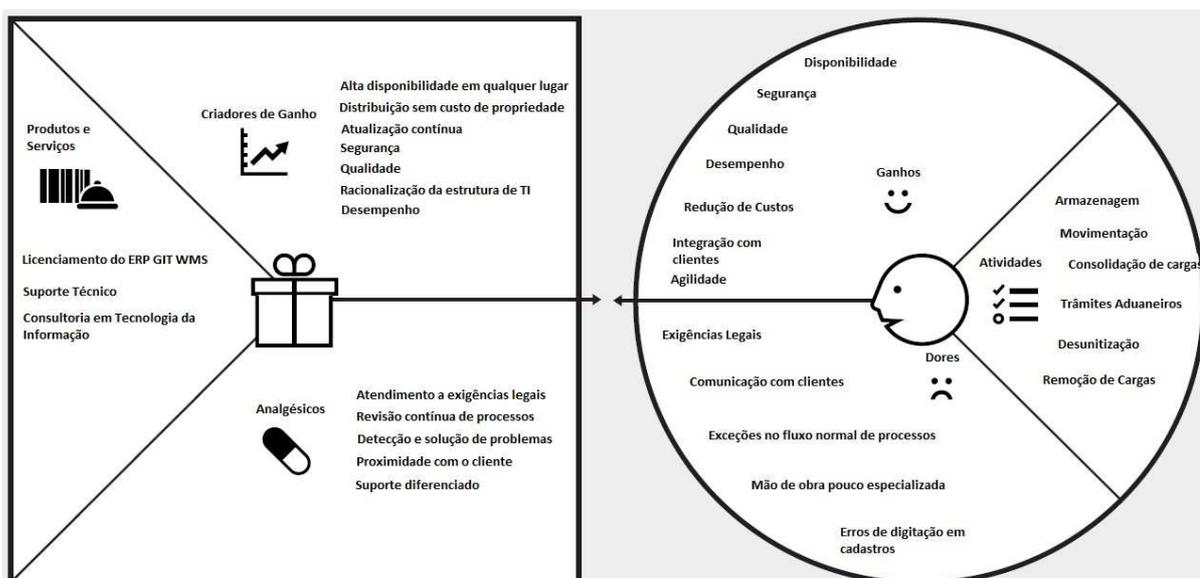
problemas com **mão de obra pouco especializada** e conseqüentemente com **erros de digitação**.

5.2.3 Proposta Exclusiva de Valor para o Segmento de Logística de Recintos Alfandegados – Encaixe

A Figura 13 abaixo ilustra o Encaixe da Proposta de Valor da empresa estudada com o Perfil de Cliente apurado para o segmento de logística de recintos alfandegados.

De acordo com o referencial teórico a respeito do Encaixe, Osterwalder (2014) sugere que, a partir das duas visões, seja possível visualizar facilmente aquilo que, neste caso, a GIT Sistemas Ltda. tem a oferecer para o segmento do cliente e, ao mesmo tempo, aquilo que o cliente deste segmento espera receber como valor. Da mesma forma, quais problemas deseja que sejam minimizados ou até mesmo eliminados. Em outras palavras, é possível fazer um diagnóstico ágil, e de forma inovadora e descomplicada, a respeito do grau de erros e acertos no atendimento das necessidades do cliente. Também é possível determinar como gerar mais valor para o cliente. Se for o caso, também demonstrar para o cliente o quanto de valor lhe é gerado.

Figura 13 – Proposta Exclusiva de Valor – O Encaixe



Fonte: Autor, baseado em Osterwalder, 2014

Ao analisar a figura 13, é possível perceber que a GIT Sistemas tem grande grau de acerto em sua proposta de ganhos em comparação com os anseios de ganhos de seu cliente. Seus analgésicos mais importantes também aliviam várias das dores do cliente pesquisado. Constatou-se que isso ocorre, conforme verificado no estudo de caso, porque a empresa nasceu justamente da oportunidade do atendimento das necessidades negligenciadas do cliente pesquisado. Portanto a mesma teve a oportunidade de adequar as suas estratégias para atender de forma satisfatória o cliente.

Das oportunidades de ganhos não explorados pela GIT Sistemas Ltda. em seu cliente, foi possível destacar a falta de agilidade no atendimento das solicitações do cliente e um maior grau de integração de seu sistema com os de seus próprios clientes e parceiros. A vontade de ter esses dois itens como possíveis ganhos de valor foi apontada tanto pelo diretor da empresa cliente quanto pelos colaboradores em entrevista realizada.

Portanto, observa-se uma oportunidade bastante clara de encantamento do cliente através do atendimento de duas necessidades reais e de valor. Surge uma oportunidade para a GIT Sistemas Ltda. potencializar sua proposta de geração de valor exclusivo, através de uma revisão de sua estratégia competitiva.

5.3 Mapeamento da Cadeia de Valor

A cadeia de valor divide a empresa num conjunto de atividades diretamente vinculadas à geração de valor. Entende-se, por ser uma organização um sistema complexo, que a mesma se comporta como uma cadeia de atividades que se retroalimenta.

A cadeia de valor da GIT Sistemas Ltda., por se tratar de uma empresa de prestação de serviços e não de produção de bens, difere daquela proposta originalmente por Michael Porter, portanto será melhor representada de forma circular, conforme sugestão de Santos (2015).

A Figura 14 ilustra os principais componentes identificados para a cadeia de valor da GIT Sistemas Ltda.

Figura 14 – Cadeia de Valor Circular da GIT Sistemas Ltda.



Fonte: Autor, baseado em Porter, 1989

Dos principais componentes identificados da cadeia de valor da Figura 14, observa-se os seguintes detalhamentos:

- 1) **Estratégia:** Definição do sistema de alianças e o alinhamento operacional e financeiro de todos os outros componentes da cadeia de valor;
- 2) **Funções administrativas:** Define as atividades de apoio para a operação do negócio. Destaca-se as atividades de recursos humanos, administração financeira, suporte jurídico, assessoria contábil, aquisições e gestão;
- 3) **Operação e infraestrutura:** Atividades de manutenção da estrutura operacional e sistemas que garantem a disponibilidade dos serviços oferecidos aos clientes;
- 4) **Suporte e pós-vendas:** Atividades de relacionamento com o cliente, onde é realizado o suporte aos produtos e também aos processos do negócio suportados pelos sistemas informatizados licenciados pela empresa;

- 5) **Desenvolvimento e entrega:** Atividades de análise, desenvolvimento e entrega de requisitos que entregam valor aos clientes. É a atividade *core* da empresa, maior responsável por sua geração de receitas;
- 6) **Atendimento a clientes:** Atividades relacionadas ao atendimento das demandas dos atuais e novos clientes. Destaque para a atividade de levantamento de requisitos.

As atividades exploratórias de novos produtos e tecnologias não estão atualmente formalizadas na estrutura da cadeia de valor da empresa estudada, pois não ficou totalmente claro como essas atividades são executadas.

5.4 Recursos para Suporte da Estratégia Competitiva da GIT Sistemas Ltda.

A GIT Sistemas Ltda. atua num segmento com poucos competidores. Isso se deve basicamente pelo alto grau de especialização e regras as quais recintos alfandegados estão submetidos. O grande número de normativas e parâmetros de qualidade que precisam ser atendidos constituem uma grande barreira de entrada para novos competidores. Tal característica é explorada na estratégia competitiva da GIT Sistemas Ltda. A empresa explora muito bem os recursos humanos que possui.

Contudo, ao fazer uma análise de dados pesquisados e de sua cadeia de valor, fica claro que o gargalo da empresa está em sua excessiva otimização de recursos estratégicos. Tal limitação foi constatada pela própria empresa na análise de suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades – SWOT – em seu plano de negócios. Também foi constatada em relatos nas entrevistas realizadas em clientes, onde os entrevistados solicitaram mais agilidade no atendimento de solicitações.

Para sustentar sua estratégia competitiva, inclusive considerando a ampliação em sua proposta de ganhos para clientes, parece necessário para a empresa **incrementar seus recursos humanos para atender mais rapidamente as solicitações de seu cliente.**

A ampliação do número de colaboradores implica, necessariamente, em **aumentar seus recursos financeiros.** Mas a contratação de mais profissionais de TI e de consultorias especializadas podem ajudar a empresa a **aumentar sua participação de mercado, sem abrir mão de sua estratégia de diferenciação, qualidade, alta disponibilidade, desempenho e atendimento diferenciado.**

Firmar parcerias para **otimizar algumas atividades de apoio não essenciais para as atividades core da empresa** pode contribuir na **redução de custos ou ainda na liberação de recursos humanos para outras atividades**, agregando assim valor ao negócio. (PORTER, 1989).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho propõe um plano de melhorias que desenvolva diferencial competitivo para a empresa estudada a partir de propostas inovadoras.

Para atingir este objetivo, realizou-se, inicialmente, uma pesquisa sobre os assuntos que ajudassem a identificar as estratégias utilizadas pela empresa do estudo de caso para a geração de valor para os seus clientes. A partir de estudos de documentos de propriedade da empresa, com destaque para o seu plano de negócios, procurou-se identificar os recursos de que dispõe, seus valores, seus principais concorrentes e todo o ambiente de competição da mesma.

Através das entrevistas em profundidade que foi realizada tanto com os diretores da GIT Sistemas Ltda., quanto com seu principal cliente, procurou-se descobrir quais eram as demandas mais importantes de clientes do segmento de logística de recintos alfandegados.

A análise de todos os dados obtidos e dos roteiros de entrevistas serviram de base para a elaboração da proposta de valor da empresa fornecedora de sistemas informatizados. Também serviu para definir o perfil do cliente do segmento estudado.

A confecção da proposta de valor, do perfil do cliente e, posteriormente, do encaixe dos dois para resultar numa proposta de valor exclusiva para um segmento, foi a parte mais interessante e de maior valor deste trabalho. A partir da proposta de *framework* de Osterwalder (2014), foi possível, pela primeira vez, visualizar em uma única imagem toda a estratégia da empresa para atender às demandas de seu cliente, onde falha e como pode amplificar sua geração de valor, se for de seu interesse.

A utilização de *Design* de Proposta de Valor mostrou ser uma ferramenta muito valiosa e muito simples para ajudar organizações fazendo uma fotografia de sua atuação em seu ambiente competitivo. O estudo presente não visa aviar a ferramenta, apenas utilizá-la. Mas esta avaliação é oportuna.

Depois foi construída a cadeia de valor da GIT Sistemas Ltda. Percebeu-se que a mesma segue a estrutura genérica de uma empresa de desenvolvimento de software, sendo diferente da estrutura tradicional proposta por Porter (1985). Constatou-se que a empresa estudada precisa incrementar seus recursos estratégicos se quiser incrementar a sua proposta de valor, atendendo plenamente a

todos os anseios de seu cliente em seu segmento de atuação. Mesmo assim, a proposta atual da empresa já atendia de forma satisfatória quase todos os desejos de ganhos de seu cliente e também resolvia parte de suas dores. Isso se deveu ao fato de a GIT Sistemas Ltda. ter surgido justamente da necessidade de seu cliente de ser melhor atendido.

Um exercício interessante, mas que não estava no escopo do presente trabalho, seria a confecção da proposta de valor que era entregue antes da troca do ERP por parte da empresa cliente. Provavelmente, seria possível visualizar várias lacunas no encaixe com o perfil do cliente nesse cenário.

Encerrando as considerações, entende-se que os objetivos do trabalho foram atingidos. O *Design* da Proposta de Valor poderá ser utilizada pelos diretores da GIT Sistemas Ltda., inclusive para aprimorar o mesmo, e utilizá-lo para realizar os retoques necessários em sua estratégia competitiva, melhorando o seu conceito junto ao seu cliente e utilizar o mesmo como *case de sucesso* para expandir sua atuação no mercado.

6.1 Sugestões para Estudos Futuros

Como continuidade deste estudo, inclusive para complementar o mesmo, sugere-se a realização de uma pesquisa detalhada da cadeia de valor do segmento logístico de recintos alfandegados. A partir de um estudo como este, será possível compreender melhor os elos de atividades de apoio a este segmento, e inclusive, de que forma empresas, como a deste estudo, complementam esta cadeia e como geram valor. Este estudo também poderá ser útil para que a empresa do estudo de caso presente possa auxiliar o seu parceiro no preenchimento de lacunas, através de novos parceiros que potencializem a geração de valor para ambos.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A., KUMAR, V. e DAY, George S. 2009.** Pesquisa de marketing. São Paulo-SP: 2ª ed. Atlas, 2009.
- ANDREWS, K. R. 1971.** *The concept of corporate strategy.* Homewood-IL: 3ª ed. Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. 1965.** *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion.* New York: McGraw-Hill, 1965.
- ARAÚJO, Cidália et al. 2008.** Estudo de Caso. Métodos de Investigação em Educação. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008. Disponível em http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf. Acesso em 23 de fev. 2016.
- AUDRETSCH, D. B., Y. M. Prince e A. R. Thurik. 1999.** Do Small Firms Compete with Large Firms. *Atlantic Economic Journal.* V.27, no 2, 1999.
- BARBIERI, José Carlos. 2004.** Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros. São Paulo-SP: 2ª ed. FGV, 2004.
- BARNEY, J.B. 1991.** Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, pp. 99-119, 1991.
- BAUER, M. e GASKELL, G. 2002.** *Qualitative Researching with Text, Image and Sound.* London: SAGE Publications, 2002.
- BEUREN, Ilse Maria, et al. 2006.** Como elaborar trabalhos científicos. São Paulo-SP: 3ª ed. Atlas, 2006.
- BONI, V. e QUARESMA, S. J. 2005.** Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica em Tese*, v.2, n.1(3), p. 68-80, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>. Acesso em: 24 fev. 2016.
- BRIDOUX, F. 2004.** *A resource-based approach to performance and competition: an overview of the connections between resources and competition.* Disponível em <http://hdl.handle.net/2078.1/5461>, 2004. Acesso em 24 fev. 2016.
- CHRISTOPHER, M. 2007.** Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos. São Paulo-SP: Thomson, 2007.
- CHURCHILL, G. A. e PETER. 2000.** Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo-SP: Saraiva, 2000.
- CONNOR, T. 2002.** *The resource-based view of strategy and its value to practising managers.* *Strategic change*, v.11, 307-316, 2002.

DAVENPORT, Thomas e PRUSAK, Laurence. 1998. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro-RJ: Campus, 1998.

DORNELAS, José C. A. 2001. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro-RJ: Campus, 2001.

DOZ, Y. L., HAMEL, G. 1998. *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1998.

FERREIRA, Maraísa A. D. et al. 2005. A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. *Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais*, v.2, n.1, p. 34-39, jan/jun. 2005. Disponível em: <http://www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=112&article=34&mode=pdf>. Acesso em: 24 fev. 2016.

FINOCCHIO, JÚNIOR J. 2013. Project Model Canvas: gerenciamento de projetos sem burocracia. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier, 2013.

GOBÉ, Marc. 2002. A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas. Rio de Janeiro-RJ: Negócio, 2002.

HAMEL, Gary. 2003. Liderando a revolução. Rio de Janeiro-RJ: 2ª ed. Campus, 2003.

HENDERSON, R. e MITCHELL, W. 1997. The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance. *Strategic Management Journal*, v. 18, p. 5-14, 1997.

HOSKISSON, et al. 1999. *Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum*. *Strategic Management Journal*. v.25, p. 417-456, 1999.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. 2004. Mapas Estratégicos – *Balanced Scorecard*: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier, 2004 – 20ª Reimpressão.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. 2008. A execução Premium: A obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. 1ª ed. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier, 2008.

KEEGAN, W. J. e GREEN, M. C. 2000. Princípios de marketing global. São Paulo-SP: Saraiva, 2000.

KIM, W. C e MAUBORGNE, R. 2005. A estratégia do oceano azul. 19ª ed. São Paulo-SP: Campus, 2005.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. 1999. Princípios de marketing. 7ª ed. Rio de Janeiro-RJ: Prentice-Hall, 1999.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin L. 2006. Administração de marketing. 12ª ed. São Paulo-SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

- LOUREIRO, Juliano, RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M. V. e VIEIRA, Rita. 2005.** Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Rio de Janeiro-RJ: Qualitymark, 2005.
- MAGRETTA, Joan. 2012.** Entendendo Michael Porter. O Guia essencial da competição e estratégia. São Paulo-SP: HSM, 2012.
- MALHOTRA, Naresh. 2006.** Pesquisa de marketing uma orientação aplicada. São Paulo-SP: 4ª ed. Bookman, 2006.
- MANUAL DE OSLO. 2005.** Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Rio de Janeiro-RJ: 3ª ed. FINEP, 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em 24 fev. 2016.
- MARCONI, Mariana de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. 1999.** Técnicas de Pesquisa. 4ª ed. São Paulo-SP: Atlas, 1999.
- MATOS, F. 1993.** Estratégia de empresa. São Paulo-SP: Makron Books, 1993.
- MAXIMILIANO, C. A. 2000.** Introdução à administração. São Paulo-SP: 5ª ed. Atlas, 2000.
- MINTZBERG, Henry. 2003.** Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo-SP: 2ª ed. Atlas, 2003.
- MOON, Youngme. 2012.** Diferente: quando a exceção dita a regra. Rio de Janeiro-RJ: Best Business, 2012.
- NEVES, Danielle K. dos Anjos. 1999.** Utilização da tecnologia de informação no suporte a estratégias organizacionais. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.
- NICKERSON, Jack. 2003.** *Toward a Positioning-economizing Theory of Strategy*. Washington University, 2003.
- NOVAES, A. G. 2001.** Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro-RJ: Campus, 2001.
- OHMAE, K. 1998.** Voltando à estratégia. **IN: MONTGOMERY, C. A. e PORTER, M. E.** Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro-RJ: Campus, 1998.
- OLIVEIRA, L. F. S. e DINIZ, F. L. B. 2001.** Apostila do curso de manutenção centrada em confiabilidade. Foz do Iguaçu: DNV Principia, abr. 2001.
- OSTERWALDER, Alex et al. 2014.** *Value Proposition Design*. Como construir propostas de valor inovadoras. São Paulo-SP: HSM, 2014.
- PIRES, S. 2004.** Gestão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos – supply chain management. São Paulo-SP: Atlas, 2004.
- PORTER, M. 1989.** Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro-RJ: Campus, 1989.

PORTER, M. 1991. *Towards a dynamic theory of strategy*, Strategic Management Journal, Vol. 12, 95-117, 1991.

PORTER, M. E e MILLAR, V. E. 1997. Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva. In: **MCGOWAN, W. G.** *Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia*. Rio de Janeiro-RJ: Campus, 1997.

PORTER, M. E. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. 1985. *Competitive advantage*. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. 1992. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro-RJ: 7ª ed. Campus, 1992.

PRAHALAD, C. e HAMEL, G. 1990. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, p. 79-91, 1990.

PRAHALAD, C. e RAMASWAMY, V. 2004. *O Futuro da Competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier, 2004.

SANTOS, Jeferson M. 2015. *A cadeia de valor sistêmica e sua utilização para implementação da estratégia nas organizações*. Artigo (MBA em *Business Process Management*) – Unidade Acadêmica de Educação Continuada, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2015.

SENGE, P. 2006. *A quinta disciplina. Arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro-RJ: 22ª ed. BestSeller, 2006.

SILVA, Amarildo Jorge da. 2001. *Estratégia em organizações cooperativas: o caso da Cotrefal no período de 1964 – 2000*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis-SC, 2001.

STEWART, Thomas A. 1998. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro-RJ: 2ª ed. Campus, 1998.

TERRA, J. C. 2001. *Gestão do Conhecimento*. São Paulo-SP: 2ª ed. Negócio Editora, 2001.

VASCONCELOS, Flávio C. e CYRINO, Álvaro B. 2000. *Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. Revista de Administração de Empresas, v.40, n 4, 2000.

VIEIRA, José M. C. 2000. *Inovação e marketing de serviços*. Lisboa: Verbo, 2000.

WERNERFELT, B. 1995. *The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After*. Strategic Management Journal, 16, 3; *abi/inform global* pg. 171, 1995.

WUJEC, T. 2009. *3 ways the brain creates meaning*. Video on TED.com. TED: Ideas worth spreading. Retrieved July 12, 2012. Disponível em:

http://www.ted.com/talks/tom_wujec_on_3_ways_the_brain_creates_meaning.html.

Acesso em 24 fev. 2016.

YIN, R. K. 2010. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre-RS: 4ª ed. Bookman, 2010.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRETORES DA EMPRESA ESTUDADA

Quadro 12 – Roteiro de Entrevista com Diretores da Empresa Estudada

Nr	Questões	Objetivos	Referências
1	Quais são as estratégias da empresa?	Investigar estratégias utilizadas pela empresa estudada para posteriormente comparar com as demandas de clientes.	Matos, 1993 Churchill e Peter, 2000 Silva, 2001 Kaplan e Norton, 2004 Kaplan e Norton, 2008
2	Como é visualizada a cadeia de valor da empresa e quais são as atividades de maior valor para o negócio?	Validar a cadeia de valor da empresa estudada.	Porter, 1989 Magretta, 2012
3	Entre as atividades de apoio, quais são as mais essenciais e quais as menos essenciais para o negócio da empresa?	Verificar se há atividades que possam ser potencializadas para maior geração de valor e se há atividades consideradas secundárias onde poderia haver algum ganho em economia de recursos e até geração de valor, através de parceiros via terceirizações.	Porter, 1989 Magretta, 2012
4	Na sua opinião, há oportunidades de aumento de valor ou resultados na revisão de estratégia quanto as atividades de apoio?	Coletar impressões dos gestores do negócio a respeito de melhorias mapeadas, mas que não foram implementadas.	Porter, 1989 Magretta, 2012

5	Baseado na sua percepção da cadeia de valor da empresa, você enxerga oportunidades para alavancar vantagem competitiva em sua empresa?	Investigar a criação de ganhos para clientes na visão dos empreendedores	Osterwalder, 2014 Magretta, 2012
6	Em termos de ganhos de tempo, dinheiro e assim por diante, quais ganhos suas soluções trazem para seus clientes?	Investigar a criação de ganhos para clientes na visão dos empreendedores.	Osterwalder, 2014 Magretta, 2012
7	Na sua opinião, suas proposições atuais de valor estão tendo êxito em encantar seus clientes quanto à qualidade, desempenho ou características específicas?	Investigar a criação de ganhos para clientes na visão dos empreendedores.	Osterwalder, 2014 Magretta, 2012
8	A partir de pesquisa documental, ficou claro que a empresa prima por diferenciação em seus serviços através de melhor usabilidade e acessibilidade e principalmente pela forma como distribui suas soluções. Isso tem facilitado a vida de seus clientes de alguma forma?	Investigar a criação de ganhos para clientes na visão dos empreendedores.	Osterwalder, 2014 Magretta, 2012
9	Suas soluções têm resolvido aborrecimentos e dores de cabeça para seus clientes?	Investigar quais são os analgésicos – aborrecimentos que a empresa resolve na visão dos empreendedores.	Osterwalder, 2014
10	A empresa tem alguma estratégia específica para a resolução de <i>bugs</i> , problemas de performance ou ainda melhorias de qualidade?	Investigar quais são os analgésicos – aborrecimentos que a empresa resolve na visão dos empreendedores.	Osterwalder, 2014
11	Podes citar iniciativas que ajudam seus clientes a dormirem melhor à noite diminuindo suas preocupações?	Investigar quais são os analgésicos – aborrecimentos que a	Osterwalder, 2014

		empresa resolve na visão dos empreendedores.	
12	A empresa ajuda a eliminar erros comuns que os clientes fazem?	Investigar quais são os analgésicos – aborrecimentos que a empresa resolve na visão dos empreendedores.	Osterwalder, 2014
13	Na sua visão, qual o maior obstáculo para a implantação de melhorias para o cliente que realcem sua proposta de valor?	Investigar a criação de ganhos para clientes na visão dos empreendedores.	Osterwalder, 2014

Fonte: Autor, baseado em Osterwalder, 2014

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CLIENTES

Quadro 13 – Roteiro de Entrevista com Clientes

Nr	Questões	Objetivos	Referências
	Com relação aos sistemas informatizados de controle do recinto alfandegado, após a implantação do mesmo, houve melhorias perceptíveis em termos de ganhos e você poderia citá-las?	Investigar aquilo que gerou valor para o cliente a partir da geração de ganhos por parte da empresa estudada.	Osterwalder, 2014
2	Com relação a problemas existentes e que foram resolvidos pelo novo parceiro fornecedor de sistemas informatizados, poderias citar os mais relevantes? Aqueles que você valoriza?	Investigar aquilo que gerou valor para o cliente na resolução de suas dores.	Osterwalder, 2014
3	Com relação as atividades executadas pela empresa, quais ganhos a empresa anseia alcançar em se falando de resultados?	Investigar anseios por ganhos da empresa.	Osterwalder, 2014
4	Com relação a obstáculos - problemas que impedem sua organização de alcançar seus objetivos e voar mais alto e não necessariamente ligados ao serviço prestado por seu fornecedor de sistemas – na sua visão, quais seriam?	Investigar as dores dos clientes.	Osterwalder, 2014
5	O que faz os seus clientes se sentirem mal e conseqüentemente lhe causa frustrações?	Investigar as dores dos clientes.	Osterwalder, 2014
6	Com relação as propostas de valor para os seus clientes, falta-lhe algum recurso para atendê-los de forma a aliviar suas dores e atender as suas necessidades?	Investigar as dores dos clientes.	Osterwalder, 2014
7	Atualmente, existem dificuldades em atender seus clientes naquilo que precisam ou ainda de fazer isso da melhor forma por alguma causa específica?	Investigar as dores dos clientes.	Osterwalder, 2014

8	Quais são os seus maiores medos com relação a medos financeiros, riscos técnicos, etc.?	Investigar as dores dos clientes.	Osterwalder, 2014
9	O que lhe faz perder o sono?	Investigar as dores dos clientes.	Osterwalder, 2014
10	Quais são os principais erros que acontecem, com relação ao uso de sistemas informatizados e isso acontece por mau uso ou algum outro motivo?	Investigar as dores dos clientes.	Osterwalder, 2014
11	Das suas atividades principais, daquelas que envolvem interação com outros clientes, há alguma carência que poderia ser resolvida de alguma forma que lhe ajudaria a realizá-lo e agregar valor?	Investigar ganhos para clientes	Osterwalder, 2014
12	Existem problemas identificados que seus clientes têm e que eles sequer sabem que existem?	Investigar ganhos para clientes	Osterwalder, 2014
13	Como a sua empresa quer ser vista pelos outros e quais ações poderiam contribuir para isso, considerando nesse contexto seus sistemas informatizados?	Investigar ganhos para clientes	Osterwalder, 2014
14	A respeito de performance e qualidade. Quais resultados você espera?	Investigar ganhos para clientes	Osterwalder, 2014
15	O que poderia tornar sua vida mais simples? Mais qualidade, mais funcionalidades ou ainda mais agilidade na entrega dos requisitos?	Investigar ganhos para clientes	Osterwalder, 2014
16	Faça uma escolha: mais qualidade, menos riscos ou mais funcionalidades? Qual destes você acha que, na sua opinião, agregaria mais numa proposta de valor?	Investigar ganhos para clientes	Osterwalder, 2014

Fonte: Autor, baseado em Osterwalder, 2014

APÊNDICE C - ATOS DECLARATÓRIOS

Atos Declaratórios Executivos considerados pela Instrução Normativa SRF 682 de 4 de outubro de 2006 da RFB, que trata da auditoria de sistemas informatizados de recintos alfandegados:

Quadro 14 – Atos Declaratórios

TIPO	NR	ORGÃO	PUBLICAÇÃO	EMENTA
Ato Declaratório Executivo	2	Coana Cotec	02/10/2003	Especifica os requisitos técnicos, formais e prazos para implantação de sistema informatizado de controle aduaneiro domiciliar e de recintos alfandegados ou autorizados a operar com mercadorias sob controle aduaneiro.
Ato Declaratório Executivo		Coana	14/01/2003	Especifica as informações a serem apresentadas para o controle aduaneiro informatizado do regime de Depósito Alfandegado Certificado.
Ato Declaratório Executivo		Coana Cotec	04/10/2004	Altera o Ato Declaratório Executivo Conjunto Coana/Cotec nº 02, de 26 de setembro de 2004, que especifica os requisitos técnicos, formais e prazos para implantação de sistema informatizado de controle aduaneiro domiciliar e de recintos alfandegados ou autorizados a operar com mercadorias sob controle aduaneiro.
Ato Declaratório Executivo Conjunto		Coana Cotec	16/10/2015	Altera o Ato Declaratório Executivo Conjunto Coana/Cotec nº 1, de 13 de maio de 2008, que dispõe sobre especificações, requisitos técnicos e formais e prazos para implantação de sistemas de controle

				<u>informatizado para industrialização e prestação de serviços nos regimes aduaneiros especiais de Entrepósito Aduaneiro e Entrepósito Industrial sob Controle Informatizado (Recof).</u>
<u>Ato Declaratório Executivo Conjunto</u>		<u>Coana</u> <u>Cotec</u>	<u>20/10/2006</u>	<u>Estabelece critérios para a emissão de laudo pericial nos termos do art. 7º da Instrução Normativa SRF nº 682, de 4 de outubro de 2006.</u>
<u>Ato Declaratório Executivo</u>		<u>Coana</u> <u>Cotec</u>	<u>01/10/2007</u>	<u>Altera o Ato Declaratório Executivo Conjunto Coana/Cotec nº 02, de 26 de setembro de 2003, que especifica os requisitos técnicos, formais e prazos para implantação de sistema informatizado de controle aduaneiro domiciliar e de recintos alfandegados ou autorizados a operar com mercadorias.</u>

Fonte: <http://normas.receita.fazenda.gov.br>