GVcasos
Rev. Bras. de Casos de Ensino em Administração

Volume 2
Número 2
Jul/Dez 2012
Doc. 12

ISSN 2179-135X

STAKEHOLDERS: FONTE DE INFORMAÇÃO PARA O PLANEJAMENTO DE MARKETING[1]

MICHAEL SAMIR DALFOVO – msdalfovo@gmail.com
Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí – SC, Brasil

YEDA MARIA PEREIRA PAVÃO – yedapavao@uol.com.br
Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí – SC, Brasil
Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão, Campo Mourão – PR, Brasil

ANETE ALBERTON – anete@univali.br
Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí – SC, Brasil

CARLOS RICARDO ROSSETTO – rossetto@univali.br
Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí – SC, Brasil

DEBORA PEREIRA SILVA – debpesi@hotmail.com
Instituto Blumenauense de Ensino Superior da Sociedade Educacional de Santa Catarina, Blumenau – SC, Brasil

Submetido em 21/06/2011, aceito para publicação em 12/11/2012

Os reflexos da queda da comercialização no ramo da informática, vivenciados no país em 1991, impulsionaram o Sr. Igor Vendraminco e o Sr. Juarez da Silva a entrarem nesse mercado, que, embora turbulento, apresentava oportunidades de expansão. Contudo, havia oportunidade para todos do mesmo setor, e eles, empresários como tantos outros, sempre procuravam acertar em suas decisões. Como proprietários da MICROCOMP Informática (MI), eles enfrentaram situações adversas em seu ambiente de trabalho, que, embora os fizessem adquirir *know-how* e seguir em frente na busca para se solidificarem no mercado, também eram vítimas das incertezas.

Nesse sentido, algumas decisões do Sr. Igor e do Sr. Juarez nem sempre foram assertivas, e nem tudo era tão simples como parecia. Por exemplo: como fidelizar seus clientes? Como garantir que o preço praticado pela empresa MI fosse justo? Para tanto, a equipe contava, no início, com apenas cinco funcionários, distribuídos entre áreas distintas na organização. Atualmente, a MI possui 25 funcionários, com uma estrutura maior e mais diversificada. Mas, afinal, há alguma fórmula mágica para gerenciar uma empresa? Como os Srs. Igor e Juarez gerenciavam suas atividades? E

[1] Os nomes da empresa e dos personagens são fictícios para preservar as fontes do caso real.

©FGV-EAESP / RAE 2012
Todos os direitos reservados. Permitidas a citação e a reprodução parcial ou total, desde que identificada a fonte. Em caso de dúvidas, consulte a Redação: gvcasos.redacao@fgv.br; (11) 3799-3717

como as consequências de suas ações refletiram diretamente no desempenho na MI e nas pessoas que faziam parte de seu contexto?

Conhecendo a realidade do caso

Por meio da comercialização de produtos e serviços, a empresa MI atua no mercado, desde 1991, como prestadora de serviços de consultoria, suporte e integração de soluções em tecnologia da informação. Sua missão: "Utilizar as melhores e mais conceituadas metodologias de mercado, capacitando os melhores profissionais, a fim de proporcionar aos clientes a utilização máxima da tecnologia da informação e possibilitar-lhes maior foco na sua atividade principal". Os clientes corporativos costumam efetuar compras bem planejadas, não agindo por impulso, uma razão mais forte para que a empresa seja bem-estruturada, com estratégias aguçadas.

Hector Waldrich, diretor comercial da empresa, vem percebendo as dores do crescimento. A empresa, que antes atuava de maneira informal nas ações mercadológicas, principalmente, pelo seu *networking*, agora se vê em um mercado mais profissionalizado e começa a competir com grandes organizações. O processo de *marketing* empreendedor precisa, agora, tornar-se mais burocrático. Para isso, Hector conta com o apoio de seus colaboradores, em especial Denise Siqueirol, uma estudante de administração fascinada pela área de *marketing*. Como existe uma hierarquia dentro da empresa, Hector responde sobre as ações de *marketing* para o diretor administrativo, Sr. Igor Vendraminco, que, apesar de atuar na área administrativa, possui formação em sistemas de informação.

Em uma reunião, os três sujeitos envolvidos, Hector, Denise e Igor, chegam à percepção de que o ambiente organizacional mudou muito desde 1991. Clientes, concorrentes e fornecedores não são mais os mesmos, e avaliam que estavam alheios às inovações, preços e prazos diferenciados. Houve diversificação e aumento de *stakeholders* aliada à ausência de seu mapeamento, ou, ainda, não estava claro, para eles, quais eram os seus *stakeholders* potenciais e quais eram suas necessidades, nem mesmo quais eram seus *stakeholders*. Qual era a intensidade dessas relações – empresa e *stakeholders*? Com o monitoramento do ambiente. Hector e Denise percebem que poderiam obter informações relevantes que lhes ajudariam a incrementar novas estratégias, com vistas a tornar a empresa mais competitiva. Nesse sentido, Hector e Denise concordam sobre o fato de que uma consultoria poderia auxiliá-los na execução desse novo trabalho. Entretanto, Igor demonstra dúvidas e resistência sobre o investimento, já que, até o momento, nunca precisou de um consultor, mesmo não tendo formação acadêmica na área de administração.

Pensando também no crescimento da empresa, Hector lança um desafio para Denise, que se encontra na penúltima fase do curso de bacharel em administração. Ela terá sob sua responsabilidade a coordenação desse processo de monitorar o ambiente organizacional da MI. Percebendo a possibilidade de crescimento profissional e pessoal, e principalmente a sua promoção ao cargo de gerente de *marketing* da organização, Denise aceita o desafio, sem titubear. E, assim, inicia contatos com empresas de consultoria. Hector acredita na possibilidade de convencer Igor, que, em um primeiro momento, sempre costuma ser contrário a novas ideias ou mudanças. Denise encontra no consultor Gerson Glicoletti a prestação de serviço que se aproxima às necessidades da empresa no momento.

Gerson faz uma reunião e expõe a importância de a organização conhecer seu ambiente, assim como os *stakeholders* nele inseridos. Assim, apresenta informações do cenário tecnológico da empresa MI em níveis micro e macroambiental. Diante da diversidade de fatores como concorrência, percepção do gestor, seus colaboradores e clientes, o panorama da MI é de difícil análise e solução.

Durante a reunião, Denise faz o seguinte comentário a Hector:

Nossos processos de marketing são todos informais. É preciso burocratizá-los. Não adianta apenas monitorar o ambiente, temos que iniciar o monitoramento interno também.

Hector complementa:

A empresa expandiu. E nós continuamos atrelados ao nosso networking sem perceber que o mercado mudou. Nossas ações de marketing devem ser revisadas, em prol de uma diagnose mercadológica e elaboração de critérios formalizados nas estratégias da MI que são necessárias.

Hector tenta convencer Igor de que o valor do investimento em uma consultoria é necessário para que o crescimento não seja momentâneo e teme que, futuramente, possam decair sem um relacionamento estruturado com os diversos *stakeholders*, em especial os clientes.

Denise sente que precisa tomar cuidado para não ferir o ego de Igor e, ao mesmo tempo, apontar que os novos clientes são mais racionais e consomem produtos e serviços da MI por comparação com os concorrentes, e não mais pelo nome Igor aliado ao nome da empresa. Com cautela, justifica a consultoria para realizar uma pesquisa, já que os clientes da MI não são mais os mesmos. Isso ela comprova com a base de dados cadastrais, e mostra que o perfil deles mudou.

Diante da determinação e firmeza nas argumentações de Denise, Igor sente confiança e lembra que, quando tinha a idade dela, possuía o mesmo desejo de fazer as coisas acontecerem. Isso o motiva a acreditar na sua palavra, e na de seu assessor, Hector, para investirem na consultoria. Mesmo assim, com uma ponta de dúvida, fala:

Se não chegarmos a lugar nenhum, a culpa será de vocês dois, certo?

Hector e Denise respondem juntos:

O.k., desafio aceito. Pode confiar!

Quem é a MI?

Suporte e integração de soluções em tecnologia da informação são serviços de consultoria prestados pela MI. A estrutura hierárquica é formada por uma diretoria-geral que equivale à presidência. Essa cadeira é ocupada por dois profissionais que são sócios no empreendimento, dividindo-se em:

1. diretoria administrativa (Sr. Igor Vendraminco): responsável pela área comercial e desenvolvimento de projetos;
2. diretoria técnica (Sr. Juarez da Silva): responsável pela assistência técnica.

A organização já possui sua missão e visão, o que é importante para o alcance dos seus objetivos, bem como seus princípios e valores (veja, no Anexo 1, informações institucionais da MI).

Os produtos e serviços oferecidos são:

1. revendas corporativas: soluções de energia, servidores, licenciamentos, dispositivos de acesso e impressão;
2. conectividade;
3. consultoria;
4. segurança da informação;
5. assistência técnica.

A tecnologia já faz parte da vida da MI, e das outras empresas também

O consultor, Sr. Gerson Gricoletti, explicou que o mercado de tecnologia da informação (TI) cresceu substancialmente devido a três razões: (a) durante os anos de 2004 e 2005, muitas empresas retardaram os investimentos em TI em função das atualizações tecnológicas; o exemplo citado é o dos *blades*, que são servidores em lâmina; esse equipamento proporciona a diminuição de espaço ocupado pelos servidores, além de reduzir o consumo de energia; (b) queda de preços nos produtos como *notebooks* e *desktops*, estimulada pela Medida Provisória n. 2, ou seja, um incentivo fiscal do governo para aquisição de produtos eletrônicos; (c) o aquecimento do mercado exige que as organizações do ramo de TI invistam para atender nova demanda[2].

Denise comentou que, no segmento de atuação da empresa, ficaram mais latentes as razões "b" e "c". Hector concordou e Igor disse que já sabia disso. Gerson pontuou que o mercado brasileiro de informática se encontra em grande crescimento, impulsionado pelo câmbio, que está favorável, e a redução dos tributos federais sobre as vendas de computadores[3]. Complementando, as empresas brasileiras investiram, em média, 6% do faturamento líquido em tecnologia no ano de 2008, dessa forma o mercado ficou aquecido. Assim, esse setor responde a 7% do Produto Interno Bruto Nacional (PIB) e possui uma taxa de crescimento anual de 8%[4].

Denise apontou que esse dado era interessante para uma comparação com a MI. Hector confirmou que, nesse mesmo período, a empresa cresceu cerca de 8% em participação de mercado e 15% em faturamento.

O mercado brasileiro cresce acima da média mundial; em termos de participação de mercado, o setor de serviços corresponde a cerca de 51%. O segmento de *hardware* cresce 37% e o de *software*, 12%. O polo de investimento nas empresas de TI concentra-se no sul do Brasil; em sua maioria, são empresas de pequeno e médio portes. Essas organizações possuem postura profissionalizada e estão acostumadas com projetos de informática[5]. Denise comenta:

O setor de informática, em que estamos inseridos, mais parece um ninho de cobras.

Hector possui uma visão holística do segmento de TI:

Nossa cidade é o segundo maior polo de empresas desse segmento. A realidade da interação entre as empresas do nosso setor poderia ser mais positiva.

Igor, com visão mais crítica, comenta a vantagem de a empresa MI estar localizada nesse polo tecnológico, porém precisaria ter "cuidado com o olho gordo".

No mercado de TI na América Latina, o Brasil possui 46% da participação; dessa forma, lidera o mercado, seguido do México, com 23%, e da Argentina, com 6%. Conforme pesquisa realizada no terceiro semestre de 2008 pela KPMG no Brasil, as empresas no ramo de TI lideram o *ranking* de aquisições e fusões de empresas brasileiras[6]. Os dados da KPMG revelam que, das 523

[2] HOFFMANN, G. *Mercado de TI está aquecido em Santa Catarina*. 2007. Disponível em: <http://www.torque.com.br/index.php?modulo=textos&secao=artigos&codTexto=2100&pagina=&codCategoria=3>. Acesso em: 25 ago. 2009.

[3] FILOMENA, B. C. *Até que ponto sua TI está segura e contingenciada?*. 2008. Disponível em: <http://www.baguete.com.br/artigosDetalhes.php?id=562>. Acesso em: 29 ago. 2009.

[4] MEIRELLES, F. *Empresas brasileiras aplicam 6% do faturamento líquido em TI*. 2009. Disponível em: <http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=57753>. Acesso em: 7 nov. 2009.

[5] Idem.

[6] KPMG. *TI lidera movimento de fusões e aquisições.* 2008. Disponível em: <http://www.venturecapital.gov.br/VCN/Detalhe_NoticiasImprensa.asp?ContentId=3060>. Acesso em: 28 ago. 2009.

transações, 63 foram de organizações ligadas ao ramo de TI, com um crescimento de 12,5% em relação ao ano de 2007, o que a fortaleceu ainda mais com o passar do tempo. As empresas gastarão cada vez mais em tecnologia.

O Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação[7] denota que as empresas consideradas de pequeno porte possuem 97% da utilização dos computadores, sendo que, nas empresas de médio e grande portes, a utilização é de 100%. Dessa forma, pode-se verificar que o setor de TI é promissor, bem como uma tendência confirmada. Dos setores de atuação que possuem o maior número de colaboradores utilizando computadores, o setor de atividade que está à frente outros é o de atividades imobiliárias, com um percentual de 69% dos colaboradores com acesso ao computador.

Igor finaliza comentando que o crescimento do setor não é único:

Nossa empresa acompanhou o crescimento do mercado, e esse crescimento pode nos engolir se realmente não fizermos algo.

Já Denise considera:

Por isso, precisamos saber melhor com quem estamos lidando. Somente por meio de uma pesquisa teremos mais e melhores informações para nossas ações.

Hector concorda. Mesmo assim, mantém-se preocupado com o mercado:

Precisamos saber não apenas do mercado em geral, mas também de nosso ambiente interno.

Valores tácitos da MI: com a palavra, os diretores

Um primeiro ponto a ser comentado é que os diretores administrativo (Igor) e comercial (Hector) da MI possuem conhecimento na área de TI, o que contribui para o desenvolvimento das estratégias da organização. No entanto, a parte de *marketing* não possui ainda um profissional formado da área para assumir esse departamento. A MI, até então, só vem atuando mediante sua rede de relações, até que o mercado começou a mudar e novos clientes, com um perfil mais profissionalizado, começaram a fazer parte de sua carteira.

Para Igor, o foco da MI é ter como público-alvo empresas de pequeno e médio portes, o que confirma sua estrutura organizacional atual, pois, quando realiza projetos maiores não consegue honrar prazos e necessita de terceiros para a sua conclusão.

Para Hector e Igor, a atual situação da organização é boa, pois a MI possui um portfólio de produtos e serviços cada vez mais voltado para a necessidade de seus clientes, sendo que o mercado do ramo de TI está aquecido. Para Hector:

O crescimento da MI precisa ser planejado e controlado. Um exemplo importante é que nossa organização realiza vendas consultivas, e não venda de volume. Essa forma de vender sempre enfatiza o valor agregado.

Igor apresenta sua visão:

A venda consultiva faz e deve continuar fazendo parte da nossa empresa, pois é oriunda do posicionamento estratégico adotado.

[7] CETIC. *Indicadores para o desenvolvimento de TIC*. Disponível em: <www.cetic.br>. Acesso em: 20 fev. 2012.

A organização possui uma forte parceria com seus fornecedores, que investem fortemente em produto e desenvolvimento, o que agrega na formação dos preços praticados. Quanto à análise dos diferenciais dos seus concorrentes, ao final de cada projeto implementado, é realizada uma pesquisa com o cliente final. Dessa forma, faz-se a análise dos motivos os quais levaram o cliente a optar pelos serviços e produtos da MI, e não do concorrente. O diretor comercial julga ser imprescindível a informação trazida pela equipe de vendas, pois são esses os profissionais, diretamente ligados à atual situação do mercado, que fornecem essas informações confidenciais.

No tocante aos valores dos produtos e serviços ofertados, Hector acredita que seus clientes os percebam por meio de uma análise de viabilidade financeira, ou seja, qual retorno o cliente obterá com o investimento que está sendo proposto e em quanto tempo o retorno será alcançado. A empresa efetua suas divulgações por meio de eventos, *workshops*, mala direta e dos próprios gestores das contas. Contudo, informa categoricamente que sua forma de divulgação poderia melhorar com um plano de *marketing*. As vendas são realizadas exclusivamente por intermédio dos gestores de contas, que realizam a prospecção e gerenciamento dos clientes, além de contar com uma *inside sales* (vendedora interna). A venda interna é gerida por Denise, que, na avaliação de Hector, deve ser focada em atender a demanda dos clientes.

O diretor comercial acredita que o *marketing* é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento, manutenção e fixação da marca. Por questões de valores, muitas vezes, as organizações acabam vendo como custo, e não investimento, a verba necessária para o desenvolvimento de ações mercadológicas. Hector ressalta que:

> *A propaganda é essencial, desde que bem planejada. Igor muitas vezes reluta contra investimentos, mas, depois que vê o resultado ou campanhas, se motiva a investir mais.*

Na percepção de Igor:

> *Não bastasse a gente não conhecer todos esses tais de stakeholders, ainda temos que nos preocupar com novos entrantes. Denise me falou que existem várias empresas que estão trabalhando com as mesmas marcas que a MI representa. E, antes, isso não acontecia. Além disso, ela mantém a base de dados cadastrais atualizada.*

Igor se preocupa com o aquecimento do mercado e não sabe até que ponto as novas tecnologias trazem maior valor agregado nos serviços prestados, visto o maior bem da organização ser o poder intelectual.

Quanto ao planejamento de *marketing*, Hector afirma que, por meio de um direcionamento correto dos investimentos em *marketing*, melhor posicionando a marca da organização, a empresa conseguirá fidelizar de maneira efetiva sua carteira de clientes.

Denise, em conversa com Gerson, o consultor, percebe que a visão do dirigente é importante para saber aonde a empresa quer chegar. Entretanto, possui conhecimento da necessidade de ter uma estrutura coesa de funcionários. Gerson pede a Denise que faça uma pesquisa com os demais colaboradores. Afinal, são *stakeholders* tão importantes quanto os clientes externos.

A MI não vive sozinha: os *stakeholders* internos

Denise, em processo de alcançar a vaga na gerência de *marketing*, começou a busca por critérios para estabelecer um questionário a ser aplicado aos colaboradores. Os resultados apontaram que:

- Quanto ao grau de instrução: 47% possuem o terceiro grau completo, 25%, o terceiro grau incompleto e 28% possuem o segundo grau completo.
- Quanto à rotatividade: 44% trabalham há menos de dois anos na organização, 39%, trabalham há de dois a cinco anos e 17% estão há menos de dois anos na empresa.

Gerson já possui experiência em outras empresas sobre a questão da rotatividade:
Uma empresa com alta rotatividade possui problemas em executar o planejamento estratégico. Isso porque os objetivos a médio e longo prazos podem ser prejudicados.

Denise presta muita atenção ao comentário de Gerson e reflete sobre a MI:
É verdade! Muitos procedimentos acabam se perdendo, não chegando ao seu objetivo final.

Na percepção dos colaboradores, o grau de satisfação nos itens relacionados ao ambiente de trabalho foi considerado bom: 67% avaliaram que as instalações contribuem para um bom ambiente interno. Ainda, a atmosfera do trabalho e a cultura da organização obtiveram 64% de satisfação. O *software* utilizado para gerir os procedimentos na organização obteve 53% das respostas entre bom e muito bom. Quanto ao item salário, 63% avaliam como satisfeitos, ao passo que outros 27% não estão satisfeitos. Referente à gestão da igualdade de oportunidade e tratamento, 47% dos pesquisados afirmaram ser boa.

Gerson traz sua experiência à tona no comentário:
Em muitas empresas que visito, o aspecto de abertura para trocar ideias entre níveis operacional, tático e estratégico é, muitas vezes, causador de um problema.

Denise tem argumentos para discordar:
Aqui não tem disso, não! Em nossa pesquisa, 75% consideram-se satisfeitos sobre a aptidão da gestão de topo e intermediária em se comunicar. Ainda, 67% dos colaboradores afirmam que as suas opiniões são ouvidas pelos seus superiores. Outra informação foi que 84% dos colaboradores percebem uma boa relação da MI para com seus clientes.

Finalizando, 55% dos colaboradores acreditam que as atribuições das tarefas e solicitações são realizadas de maneira correta pelos gestores, e 28% acreditam que são atribuídas de modo regular. Esse resultado causou espanto em Igor, que ficou em dúvida sobre a definição e enquadramento funcional de cada colaborador.

Apesar de satisfeito com os resultados advindos das respostas dos colaboradores, Gerson alertou que, no ambiente de negócios da MI, esse era apenas um grupo de interesse:
Precisamos identificar a atuação dos principais competidores.

Stakeholders ou rivais

Com base em uma análise de cliente espião, foi feito um comparativo dos principais concorrentes. Com base nos dados levantados (veja, no Anexo 2, comparativo dos concorrentes), foi feito um comparativo dos principais concorrentes, sob a utilização de três símbolos:

(<) O referido concorrente possui pontos mais fortes em relação à MI;
(>) O referido concorrente possui pontos mais fracos em relação à MI;
(=) O referido concorrente está no mesmo patamar de avaliação.

Para Denise e Hector, era perceptível uma maior ação da concorrência. Ambos estavam inseridos em negociação de valores e fechamentos de propostas comerciais. Há um bom tempo, Hector já havia comentado sobre uma reestruturação do *site*, em que Denise coordenava toda a parte de envio de respostas. O poder de barganha sobre preço era baixo, na percepção de Hector. Já a posição de Igor era:

> *Nosso preço se justifica pelo approach que temos com os clientes, principalmente sobre o pós-vendas.*

Gerson comentou que somente uma pesquisa com os clientes poderia determinar alguns indicadores positivos ou negativos para a empresa.

Diga-me o que queres e eu o atenderei

Por meio de pesquisa realizada com os clientes, foi possível identificar as ferramentas utilizadas para definir novos fornecedores. Quase que a totalidade dos clientes (95%) efetua suas buscas por novos fornecedores partindo do *site* institucional da organização. Os números reforçaram a ideia de reestruturar o *site*. Diz Hector:

> *Essa informação comprova que o site é um cartão de visita digital das empresas, sendo a primeira referência no momento de busca por novos fornecedores.*

O Anexo 3 (cruzamento de dados tabela de Burt) foi organizado no intuito de comparar as duas perguntas seguintes:

1. O que o motiva a dar preferência para o mesmo fornecedor, no momento da compra?;
2. Quais dos produtos de TI mencionados a organização mais utiliza?

Para criar o plano de *marketing* com o objetivo de fidelizar o cliente da organização, foi analisada a forma como a empresa atende seus clientes, ou seja, o grau de satisfação deles. A ordem dos fatores, conforme grau de satisfação, é apresentada no Anexo 4.

Os *stakeholders* estão aí; e agora? O que fazer?

O consultor realizou um primeiro trabalho de apontar as informações que norteiam o ambiente de *marketing* da MI. Diante das várias pesquisas realizadas, Gerson ressaltou:

> *É preciso saber como analisar o ambiente organizacional e nele identificar os principais stakeholders e suas características, para criar estratégias, planejar, comunicar, treinar e dimensionar o mercado. Nesse contexto, as empresas devem tomar decisões estratégicas para conquistar o mercado, seguindo a intuição e conhecimentos empíricos.*

O caminho percorrido pela equipe responsável pelas mudanças na MI chega a mais uma etapa; Gerson, Igor, Hector e Denise estão com as informações apresentadas pelo consultor e, agora, surge a nova fase do desafio: analisá-las e interpretá-las adequadamente, para, então, tomarem suas respectivas decisões.

Colocando-se no lugar de Gerson, Igor, Hector e Denise e levando em conta a análise de Forças e Fraquezas da empresa (Anexo 5), quais aspectos da teoria podem auxiliar a tomada de decisão sobre os ambientes interno e externo da organização? Que ações poderiam ser previstas? Quais as ações emergenciais para implantação de um processo de *marketing* burocrático na MI? É preciso considerar que, em um ambiente organizacional, o gestor possui determinada ideia de negócio, mas existem também as percepções dos colaboradores sobre aspectos das relações de

trabalho, a ação da concorrência e as forças macroambientais. Além disso, é preciso considerar as percepções dos clientes. Um ambiente dinâmico e turbulento envolve uma complexidade de informações e *stakeholders* que precisam ser investigados e analisados, para que a empresa consiga agir na busca pela competitividade. Afinal, até que ponto o investimento para o alinhamento do processo de *marketing* e o monitoramento do ambiente garantirão o desempenho positivo da MI?

Igor, Hector e Denise podem estar tão envolvidos com o processo que não consigam vislumbrar detalhes que alguém de fora poderia identificar mais facilmente. Gerson precisa alinhar as informações e propor melhorias à empresa. Ele precisa avaliar questões que não foram detectadas por Igor, Hector e Denise, mas que ressaltam a importância de mapear os *stakeholders* no intuito de conseguir crescer de maneira organizada e atendê-los com excelência. Considere o que foi apresentado, avalie as questões pautadas a seguir e faça um diagnóstico do mercado com possíveis ações estratégicas.

Sugestão de questões para discussão do caso

1. Será que o gestor possui discernimento do ambiente em que a empresa MI está inserida? Como o ambiente influencia a tomada de decisão de um gestor?
2. Ao considerar a tomada de decisão do dirigente da organização, quais as implicações do envolvimento dos *stakeholders* internos?
3. Os competidores da MI encontram-se localizados no microambiente de *marketing*. Nesse sentido, percebe-se maior poder de influência dos concorrentes sobre a MI, assim como a própria MI também possui mais força sobre as ações dos concorrentes. Você, enquanto consultor dessa empresa, como analisa os indicadores apresentados na pesquisa de cliente espião? Quais informações afetam mais fortemente ações mercadológicas para a empresa MI?
4. Os clientes são considerados como um dos *stakeholders* mais importantes no contexto da organização, principalmente, numa visão mercadológica. Quais aspectos da pesquisa realizada poderão levar à satisfação e insatisfação dos clientes?
5. Com base nas análises externa e interna da empresa, demonstre os pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades. Se você fosse auxiliar o gestor, quais ações tomaria com base no composto mercadológico sobre os diversos *stakeholders*? Defenda as ações baseado em conceitos teóricos.
6. Sobre os perfis de Igor, Hector e Denise, o que você tem a estabelecer sobre a percepção deles do negócio da MI? Será que Denise deve ser promovida? Para isso, elenque pontos positivos e negativos da atuação de Denise.

Anexo 1
Informações institucionais da MICROCOMP Informática

Missão da organização	Utilizar as melhores e mais conceituadas metodologias de mercado, capacitando os melhores profissionais, a fim de proporcionar aos nossos clientes a utilização máxima da TI e possibilitar-lhes maior foco na sua atividade principal.
Visão da organização	Ser uma empresa em constante desenvolvimento, reconhecida por clientes, funcionários e fornecedores como referência em soluções de TI.
Princípios e valores	1. Ser éticos e justos, trabalhando sempre com honestidade e transparência; 2. Criar, com os nossos clientes, um relacionamento mutuamente lucrativo, honrando prazos, propostas e contratos, assegurando o seu sucesso por meio da compreensão das suas necessidades; 3. Manter uma relação forte com fornecedores qualificados que atendam requisitos de acordo com as exigências dos nossos clientes externos e internos; 4. Primar pela qualidade no atendimento, superando as expectativas dos clientes, fornecedores e colaboradores; 5. Estar atento às mudanças, promovendo a melhoria contínua por meio das melhores práticas de mercado; 6. Obter a rentabilidade necessária para promover o crescimento contínuo; 7. Promover desenvolvimento profissional aos colaboradores, mantendo a equipe qualificada e motivada.

Fonte: Adaptado de informações obtidas com a empresa.

Anexo 2
Comparativo dos concorrentes

Item analisado	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C	Concorrente D
Site da organização	>	=	>	>
Tempo de resposta para cotação via e-mail	>	<	>	<
Proposta comercial	=	<	>	<
Região de atuação	>	>	>	=
Fornecedores (parceiros)	=	=	<	>
Formas de divulgação	=	>	>	<
Preços	=	>	>	>
Principais produtos e serviços oferecidos	>	=	=	<

Fonte: Pesquisa de cliente espião realizada em 2009.

Anexo 3

Cruzamento de dados tabela de Burt

	Servidores	*Desktops e notebooks*	*No-break*	*Storage*	Licenças *Microsoft*	Unidades de *backup*	Outros
Satisfação em compras anteriores	120	90	82	61	104	52	5
Relacionamento com vendedor	64	48	45	30	52	29	2
Conhecimento que a empresa possui na solução proposta	63	52	47	29	57	24	2
Credibilidade	89	64	64	43	75	39	5
Parceria com fornecedores	92	67	70	45	79	38	3
Preço	115	86	81	59	103	49	5

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Anexo 4

Grau de satisfação do compradores da MICROCOMP

Ranking	Fator	Grau de satisfação
1º	Conhecimento das soluções propostas.	67,5%
2º	Qualidade dos produtos e serviços comercializados.	54,3%
3º	Informações e apoio técnico prestado.	52,5%
4º	Confiabilidade nos serviços oferecidos.	47,8%
5º	Portfólio de produtos e serviços.	47,5%
6º	Condição de pagamento.	27,2%
7º	Entrega das mercadorias.	26,9%
8º	Rapidez e tratamento das consultas comerciais.	25,6%
9º	Prazo de entrega soluções.	25%
10º	Preços competitivos.	23,4%
11º	Agilidade no atendimento.	15%
12º	Comunicação com o mercado (mídia).	11,6%
13º	Pós-vendas.	8,4%
14º	Promoções.	-0,31%

Fonte: Dados da pesquisa, 2009.

Anexo 5
Forças e fraquezas da MICROCOMP Informática

Forças	
Tempo de mercado	A MI está há 18 anos no ramo de TI.
Solução do projeto a implantação das soluções	Conta com equipe treinada e certificada, investe fortemente em treinamentos dos seus profissionais, a fim de obter mão de obra cada vez mais qualificada e maior poder intelectual.
Forte relacionamento com fabricantes que representam	A MI possui o título da Microsoft de Gold Certified Partner, ou seja, um parceiro importante dentro da nomenclatura utilizada pela Microsoft. Com o distribuidor HP, a revenda é Preferred Partner. Isso significa que possui algumas formas de conseguir valores diferenciados, dependendo da negociação.
Fraquezas	
Pequena cobertura geográfica	A região de atuação da MI se resume a Blumenau, atingindo algumas cidades do Vale do Itajaí e cidades do norte do estado, como Joinville e região.
Dependência de alguns profissionais	As áreas de vendas e compras possuem somente quatro profissionais disponíveis, assim como a organização conta com somente um especialista de produtos HP e Microsoft.
Falta de uma gestão eficaz da carteira de clientes	As gestoras de contas não conseguem, na atual situação, administrar suas contas de modo eficaz, fidelizando seus clientes e trabalhando o *mix* de produtos de maneira efetiva.

Fonte: Preparado a partir de entrevista realizada com os gestores.