

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

CESAR AUGUSTO RODRIGUES DE CASTRO

**CRIAÇÃO E ENTREGA DE VALOR AOS CLIENTES
NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE UMA EMPRESA DE ENGENHARIA
ELÉTRICA**

**São Leopoldo
2020**

CESAR AUGUSTO RODRIGUES DE CASTRO

**CRIAÇÃO E ENTREGA DE VALOR AOS CLIENTES
NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE UMA EMPRESA DE ENGENHARIA
ELÉTRICA**

Projeto aplicado, apresentado como requisito parcial para conclusão do Curso de Master Business Administration em Gestão Empresarial, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof.^a Dr. Sílvio Bittencourt da Silva

São Leopoldo

2020

Este trabalho, deve-se especialmente ao apoio da minha família e amigos, principalmente da minha esposa, presente sempre ao meu lado em todos os desafios, e em memória de meu pai e mãe, que apesar de não estar presentes de forma física, olham por mim, e merecem reconhecimento pelos esforços, para meu crescimento.

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento primeiramente, vai para o professor orientador do meu trabalho acadêmico, que ajudou a traçar o caminho, para construção deste estudo, para que eu pudesse desenvolvê-lo de forma íntegra e verdadeira, buscando dados e gerando informações relevantes do ponto de vista acadêmico e profissional.

Agradeço também aos demais professores do curso de MBA em Gestão Empresarial, da universidade Unisinos, por todo o conhecimento que proporcionaram ao longo do período deste curso, que contribuiu verdadeiramente para minha visão pessoal e profissional do mundo e para o desenvolvimento deste estudo.

O por fim, a todas as pessoas, que de alguma forma contribuíram para realização desta pesquisa, seja participando das entrevistas realizadas, ou até mesmo apoiando de forma motivacional, para a conclusão desta produção, que pela sua grande importância para vida acadêmica, torna-se um grande desafio a cada dia, pela busca da excelência no seu fazer.

RESUMO

O estudo científico a seguir, desenvolveu como tema central o processo de criação e entrega de valor, na prestação de serviços de uma empresa de engenharia elétrica, relacionando aos serviços de obras, manutenções e projetos executados pela unidade-caso, com o conceito de valor. O objetivo geral desta pesquisa, foi elaborar o processo de criação e entrega de valor em uma empresa de engenharia elétrica. Os objetivos específicos foram, respectivamente descrever o que é considerado valor em uma empresa de engenharia elétrica, através da perspectiva de clientes; estruturar o processo de criação e entrega de valor em uma empresa de engenharia elétrica, a partir do estudo do ambiente externo e confecção da proposta de valor; formular possíveis estratégias para criação e entrega de valor, em uma empresa de engenharia elétrica, por meio da modelagem de negócios. No referencial teórico, desenvolveu-se as estratégias empresariais, contemplando o processo de planejamento estratégico baseado em modelo de negócios, avaliação do ambiente geral, através da análise Pestal, avaliação do setor de atuação, por meio das 5 forças de Porter, seguidos do estudo de modelo de negócios, com a proposta de valor fit, e o desenho do modelo de negócios, com emprego do Canvas de Proposta de Valor e o de 9 componentes, e por fim neste tópico, desenvolveu-se o estudo dos precedentes da estratégia nos serviços. A pesquisa foi qualitativa, do tipo descritiva, realizada através de estudo de caso, em uma empresa de engenharia elétrica, atuante na prestação de serviços. Foram aplicados os métodos de coleta de dados, de entrevista em profundidade, observação participante e documentos da organização. Com os dados coletados, realizou-se análise, correlacionando entrevistas, observação, documentos e referencial teórico, para construção de informações, que em conjunto, forneceram como resultados, para criação e entrega de valor na empresa de engenharia elétrica, prestadora de serviços, o uso de técnicas de atendimento, com foco total no cliente, antes, durante e depois, na assessoria completa das suas necessidades, utilizando os recursos intelectuais, estruturais e tecnológicos da organização para levantamento e construção de soluções, visando não só a execução do serviços com qualidade, mas um relacionamento de confiança, segurança, responsabilidade, ética e respeito, expectativas principais dos clientes e visão de valor.

Palavras-chave: Criação de Valor. Estratégias. Modelos de Negócios. Serviços.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz das cinco forças de Michael Porter.....	21
Figura 2 – Canvas da Proposta de Valor (CPV).....	26
Figura 3 - Canvas de 9 Componentes (Business Modelo)	30
Figura 4 – 5 Forças Competitivas de Porter da Empresa de Engenharia Elétrica.....	55
Figura 5 – Canvas da Proposta de Valor da Empresa de Engenharia Elétrica	58
Figura 6 – Canvas de 9 Componentes da Empresa de Engenharia Elétrica.....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese Referencial Teórico	36
Quadro 2 – Questões x Objetivo e Teorias	40
Quadro 3 – Lista de Entrevistados	40
Quadro 4 – Objetivos x Técnicas de Coleta e Análise	42
Quadro 5 – Análise Pestal da Empresa de Engenharia Elétrica	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Contexto do Problema	11
1.2 Delimitação do Tema.....	12
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 Justificativa.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 Estratégia Empresarial.....	15
2.1.1 O Processo de Planejamento Estratégico Baseado em Modelo de Negócios .	16
2.1.2 Avaliação do Ambiente Geral – PESTAL	17
2.1.3 Avaliação do Setor de Atuação – 5 Forças Competitivas de Porter	20
2.2 Modelo de Negócios.....	24
2.2.1 Proposta de Valor – Fit.....	25
2.2.2 Desenho de Business Model Canvas – 9 Componentes.....	29
2.3 Estudos de Precedentes Sobre o Tema – Estratégia em Serviços	33
3 METODOLOGIA	37
3.1 Delineamento da Pesquisa	37
3.2 Definição da Unidade-Caso	38
3.3 Técnica de Coleta de Dados.....	39
3.3.1 Entrevista em Profundidade	39
3.3.2 Observação Participante	41
3.3.3 Documentos e Relatórios	41
3.4 Técnica de Análise de Dados	41
3.5 Limitações do Método.....	42
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
4.1 Empresa de Engenharia Elétrica.....	44
4.2 Valor Percebido pelo Cliente	45
4.3 Estrutura do Processo de Criação e Entrega de Valor	51
4.4 Estratégias para Criação e Entrega de Valor	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS	79

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA	86
--	-----------

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo desenvolve-se em um momento que o Brasil e o mundo, apresentam um panorama de grandes instabilidades sociais, políticas e de saúde pública, que mesmo aparentando em um primeiro momento tratar-se de situações isoladas, que não tem ligação direta com a temática deste estudo, a união destes fatores críticos, influenciam fortemente no desenvolvimento da economia e por consequência no setor de engenharia elétrica, que para obtenção de novos contratos depende da disponibilidade financeira dos clientes, que em períodos como este de iminente crise econômica, ficam restritas a subsistência dos seus negócios e família, deixando de lado investimentos futuros de risco, que possam vir a não ter o retorno esperado, como apresentam Sneader e Sternfels (2020, fl. 4) “A pandemia de coronavírus mudou radicalmente os padrões de demanda para produtos e serviços em todos os setores, além de expor pontos de fragilidade nas redes de serviço e nas cadeias de suprimento globais”.

No entanto, apesar desta situação que se instaurou, e que foge a nosso controle, se tornando mais uma variável de força externa, com base em informações de bibliografias, periódicos, artigos, experiências do autor e contribuições externas, determinou-se tema deste estudo científico aplicado, os métodos para a criação e entrega de valor agregado aos clientes do ramo de engenharia elétrica, que buscam contratos para realização de obras e manutenções, temática ampla, que apresenta uma vasta gama de problemáticas em seu contexto, e por conseguinte dispõem de diversas teorias e práticas, para criação de hipóteses, para eventuais soluções plausíveis, itens estes abordados e desenvolvidos ao longo desta produção.

O ramo de prestação de serviços é extremamente concorrido, e neste âmbito a atividade de engenharia elétrica, de realização de obras e manutenções, está inserida, onde existem inúmeras empresas, que entregam esta modalidade de trabalho, desde prestadores autônomos e organizações de pequeno porte, até grandes incorporas. Segundo IBGE (2017) ao todo o estado do Rio Grande do Sul, conta com um total de 463.032 mil empresas cadastradas em sua base de dados, sendo 48.186 mil unidades de áreas concomitantes a de engenharia elétrica, das quais 25.226 mil são relativas a atividades profissionais, científicas e técnicas, 22.314 mil de construção e 646 organizações de eletricidade e gás, ou seja, números extremamente representativos para embasar a necessidade de buscar por métodos de melhoria da qualidade tanto

do serviço prestado em si, como dos processos de negociação, cativação e fidelização, traduzidos na criação e entrega de valor, que são indispensáveis para que a empresa possa se posicionar neste setor do mercado, e obter bons resultados.

O assunto em questão da criação e entrega de valor, pode ser identificado de mais de uma perspectiva, pois além das diversas teorias em relação ao valor agregado empregadas na administração e marketing, a principal variável são os seres humanos e suas relações, como fornecedores e contratantes dos serviços de uma empresa de engenharia elétrica, pois os mesmos são criaturas multifacetadas, sujeitos a identificar situações a partir de vislumbres emocionais e racionais, como reiteram Ikeda e Oliveira (2005) desenvolvendo o conceito de valor como constructo que conversa com as áreas da psicologia e sociologia, pois trabalha aspectos do comportamento e valores do público alvo de determinada organização. Em concordância e complemento o antecessor Dominguez (2000) trata o valor percebido pelos clientes, como algo dinâmico, e extremamente mutável, sendo considerado uma relação entre o custo envolvido e os benefícios que determinado produto ou serviço fornece ao seu público, ou seja, qual o grau de satisfação e necessidade estão envolvidos na compra. Com base na exposição, faz-se necessário e indispensável uma abordagem desta perspectiva social e psicológica no escopo deste estudo, principalmente em sua metodologia e análise dos resultados, que dependerá de ferramentas de relacionamento com pessoas a interpretação das informações obtidas.

Portanto, como observa-se a temática de criação e entrega de valor em uma organização do setor de engenharia elétrica, pressupõem o relacionamento de diversos conteúdos e conceitos, que serão desenvolvidos nesta produção, de acordo com as teorias e práticas disponíveis até o presente momento, constituindo-se de maneira síncrona, em busca de complementação dos assuntos, para compreensão e validação das informações, através de estudos e bibliografias precedentes e a expectativa é que o conhecimento desenvolvido através do estudo, possa nortear futuros acadêmicos, que venham a desenvolver temática afim.

No item a seguir, desenvolve-se o contexto da problemática, ou seja, onde o tema da criação e entrega de valor será estudado, compondo as variáveis para a coleta dos dados de pesquisa e aplicação de hipóteses futuras.

1.1 Contexto do Problema

Neste ponto, desenvolve-se o contexto da situação problema identificada para o estudo, e como apresentado no item anterior, a pesquisa realiza-se em um período de instabilidades, desta forma, fazendo-se necessário um olhar no que até hoje considera-se aceitável com base nas teorias e práticas, inserindo na atual concepção, buscando correlacionar os dados e fatos.

Deste modo o tema trata da criação e entrega de valor para clientes, na prestação de serviços de uma empresa de engenharia elétrica, onde será traçado o panorama encontrado pelas organizações que atuam neste mercado, ou seja, as ameaças e oportunidades, apresentadas para os participantes deste ramo da engenharia elétrica, e também hipóteses de como realizar a captação de novos clientes e conversão em contratos dos orçamentos realizados, ou seja, como oferecer aos consumidores desta prestação de serviços a percepção de valor, de que o que se oferece atende as suas expectativas financeiras e de entrega de produto final deste trabalho, criando uma boa relação custo benefício, para o mesmo, que também ofereça retorno para a organização, como Toledo e Moretti (2016) desenvolvem, falando do conceito de valor para o cliente e o valor do cliente, significando o que o consumidor percebe ao contratar uma empresa, diante custo e os benefícios oferecidos, e por outro lado a perspectiva da empresa, de interesse pela oferta de serviços a determinado cliente.

Como unidade-caso deste estudo optou-se por empresa de engenharia elétrica, que está passando pelo processo de formalização das suas atividades no setor em questão, apresentando-se com caráter iniciativa empreendedora, primordialmente trabalhando na realização de obras e manutenções exclusivamente de elétrica, como prestador de serviços, para execução de instalações elétricas prediais, subestações de energia elétrica, redes de distribuição e iluminação pública, leque de serviços grande, que abrange diversos tipos diferentes de clientes, tanto pessoas jurídicas, quanto pessoas físicas e órgãos públicos, conforme disponibilidade e interesse acerca dos contratos.

A problemática a ser estudada surge do fato, de que a unidade-caso está iniciando suas operações como empresa formal, e precisa desenvolver suas estratégias de atuação no seu ramo, buscando formas de captação de clientes, identificação do posicionamento de mercado que será adotado, além das práticas ideais para

realização da divulgação e criação de metas para desenvolvimento da carteira de obras e manutenções. Corroborando ao assunto central de como criar e entregar valor aos clientes, de maneira, que os orçamentos enviados, possam se tornar novos trabalhos e vitrine para os demais.

Desta forma, o presente estudo tem como questão norteadora: ***Como se desenvolve o processo de criação e entrega de valor aos clientes, em uma empresa de engenharia de elétrica?***

1.2 Delimitação do Tema

A pesquisa limita-se aos processos componentes da criação e entrega de valor para os clientes, de uma empresa de engenharia elétrica, teorizando as práticas necessárias para este resultado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar o processo de criação e entrega de valor em uma empresa de engenharia elétrica.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o que é considerado valor em uma empresa de engenharia elétrica, através da perspectiva de clientes;
- b) estruturar o processo de criação e entrega de valor em uma empresa de engenharia elétrica, a partir do estudo do ambiente externo e confecção da proposta de valor;
- c) formular possíveis estratégias para criação e entrega de valor, em uma empresa de engenharia elétrica, por meio de modelagem de negócios.

1.4 Justificativa

A produção deste estudo científico, tem como um dos seus principais norteadores, a necessidade de compreender os fenômenos que compõem a relação

entre cliente e uma empresa de engenharia elétrica, e de que forma a organização deve posicionar-se para obtenção de resultados satisfatórios, dando ao seu vínculo com cliente um status de parceria, onde a organização cria e entrega o valor conforme demandas do solicitante, de forma que atenda às suas expectativas, tanto financeiras, onde a contrapartida seja o lucro líquido aceitável da empresa, quanto técnica, transformando esse cliente em alguém fiel a marca, podendo o mesmo ser um grande divulgador das práticas da organização, como corrobora Oliveira (2011, p. 10) “A causa básica dessa transformação econômica é a emergência do intelecto como o maior fator de agregação de valor e diferenciação das organizações, especialmente nas atividades de serviços por sua característica de intangibilidade”.

Outro fator que fortalece a demanda pela realização desta pesquisa é a atual conjuntura do Brasil e do mundo, que por se tratar de momento delicado, pela iminência de situação de crise econômica, sanitária e social, o conhecimento deste tema, da criação e entrega de valor será obrigatório para empresas, que desejam posicionar-se e superar este período, para uma futura retomada do crescimento, que tende a ocorrer depois de um lapso temporal de recessão, como desenvolvem Sneider e Sternfels (2020, fl. 5):

Empresas bem-sucedidas reinventarão o papel de operações em suas organizações, criando um novo valor por meio de maior capacidade de resposta aos seus clientes finais – incluindo aceleração do desenvolvimento de produtos e da inovação na experiência do consumidor, customização massiva, maior sustentabilidade ambiental e gestão de ecossistema mais ágil e interconectada, dentre outros aspectos.

Ou seja, a habilidade de pensar em soluções e adaptar-se de forma ágil, avaliando continuamente o panorama encontrado, no que diz respeito ao valor entregue aos clientes, observa-se como diferencial para sobrevivência das organizações neste período de incerteza.

Ainda em relação ao misto de crise econômica, sanitária e social, acrescenta-se o aspecto político, demonstrando razões para atual comoção e fragilidade, principalmente em função do país se deparar com a pandemia em um período de transição e instabilidade desta área, como aborda Linder (2020) trazendo esta como a maior crise, pela a qual o Brasil passa, por conta de sua chegada ocorrer durante o processo tímido de alavancagem econômica que se encontrava o país, ainda lutando contra os antecedentes de corrupção, como a realização de cortes em investimentos, como apontam Werneck e Carvalho (2020 p. 3) “A epidemia de COVID-19 encontra a

população brasileira em situação de extrema vulnerabilidade, com altas taxas de desemprego e cortes profundos nas políticas sociais”. Ou seja, do ponto de vista político e social, péssimo momento, que amplia as dificuldades econômicas, como aborda Marques (2020) apontando a provável crise, como de proporções iguais ou maiores as ocorridas em 1929 e 2008, em função de afetar globalmente nas áreas públicas citadas até então, que por conseguinte incluem as condições sanitárias, que como indicam Werneck e Carvalho (2020) tem sido o maior desafio sanitário do século, em função de apresentar cerca de 2 milhões de casos na China, e aproximadamente 21 mil no Brasil, até a metade do mês de abril, ultrapassando as condições de atendimento dos países, e com perspectivas de aumento contínuo.

Desta maneira compreende-se que o problema de pesquisa, além das justificativas de obtenção de conhecimento, e superação de situações conjunturais, tem como alicerce o grande interesse gerado, pela atuação profissional do autor na organização em questão, fato que viabiliza a obtenção de informações direto na fonte das ocorrências, e possibilita a descoberta de meios para realização de melhorias nos processos de prospecção e fechamento de contratos, definidos no estudo como criação e entrega de valor para os clientes.

Portanto, de acordo com os elementos citados, pode-se vislumbrar que pelo grande interesse individual e para sociedade da revisão de conceitos, que será realizada neste projeto aplicado, o mesmo terá grande importância para fortalecer os aspectos profissionais, e dar maiores esclarecimentos, para questões acadêmicas, tratadas na graduação em administração e no master business administration em gestão empresarial, por ser um dos grandes desafios contemporâneos de todos os setores, da criação e entrega de valor para os clientes, principalmente em momentos de recessão como o atual.

Quanto à questão da viabilidade do projeto, na organização utilizada como base para elaboração da pesquisa há possibilidade de extração de informações técnicas e de procedimentos, para tornar possível sua confecção, pois é de interesse da organização, para realização de melhorias em seus processos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico apresentam-se principais itens utilizados para reafirmar e embasar a análise da pesquisa realizada, como textos e artigos científicos consolidados em relação a temática central.

2.1 Estratégia Empresarial

A estratégia de uma organização pode ser traduzida como seu modo de operar, de desenvolver seus processos internos e externos, ou seja, como ela se prepara para enfrentar seus desafios de curto, médio e longo prazo. Sendo assim, todas as empresas deveriam ter uma plano de ação traçado desde sua abertura, fato que já está extremamente batido, porém não deixa de ser uma realidade, pois trabalhar sem conhecer seus objetivos e como realizá-los é um ato de guerra contra o sucesso da empresa, como apresentam Barney e Hesterly (2007) trazendo a estratégia de uma empresa como a teoria que a mesma cria para obtenção de vantagem competitiva em seu mercado, isso quer dizer, quais são os planos que a mesma desenvolve, para que possa superar a concorrência de seu mercado, recebendo retornos reais, como complementa Amaral (2005) apontando a estratégia como um processo criativo de planejamento de ações e intenções, que dependem de pessoas qualificadas e engajadas, para a sua realização, fatos desenvolvidos por Nicolau (2001) que apresenta alguns tópicos de convergência de ideias entre os estudiosos do conceito de estratégia, que tratam o tema como uma relação da organização com o seu ambiente, criando perspectivas para o futuro da empresa e que a estratégia ocorre em todas as organizações, podendo ser implícita ou explícita, pois todo negócio tem um modo de operar, porém as vezes não está claro para todos os envolvidos.

Ou seja, a estratégia pode ser identificada de diversas diferentes óticas, mas há um consenso principal de que para o futuro de uma organização, independentemente da sua área é necessário que se aplique este conceito. No entanto desenvolver uma estratégia, que possa garantir o mínimo de sucesso, não é algo tão simples quanto parece, pois envolve uma reflexão extremamente vasta, onde deve-se considerar que cada organização possui suas próprias peculiaridades, do seu ambiente interno e para o ambiente externo, em função do setor onde a mesma atua, e outras variáveis, como regulamentações e legislações, que no conjunto da obra,

ainda assim geram dúvidas para quem monta o planejamento estratégico, fato que Ahlstrand, Lampel e Mintzberg (2000) apresentam através das escolas de pensamento, que juntas buscam uma possível hipótese para a estratégia, através de perspectivas diferentes, ou seja, trabalhando mais de um forma de pensar e desenvolver sobre o tema estratégia, para poder se aproximar de uma situação real e razoável.

Porém para poder desenvolver uma estratégia, para qualquer área de atuação tanto profissional, quanto pessoal, faz-se necessário algumas etapas, que devem ter como ponto inicial o autoconhecimento, onde a empresa deve entender suas razões para existir, e quais são seus objetivos reais, e em seguida entender qual sua área de atuação e quem são seus concorrentes, para que possa começar então a vislumbrar uma possível estratégia, como apresenta Sun-Tzu (2007, p.39) “Se você conhecer o inimigo e a si mesmo, não precisa temer o resultado de uma centena de batalhas. Se você conhecer a si mesmo, mas não o inimigo, para cada vitória você também sofrerá uma derrota. Se não conhecer nem o inimigo, nem a si mesmo, você sucumbirá em todas as batalhas”.

Portanto a estratégia é fundamental, para o desenvolvimento dos negócios, no entanto, montar o melhor e mais adequado planejamento estratégico é o grande desafio dos empresários, por conta do grande número de variáveis e restrições de cada setor, fato que será abordado nos tópicos a seguir, trazendo luz a esta vasta escuridão da incerteza.

2.1.1 O Processo de Planejamento Estratégico Baseado em Modelo de Negócios

Este item aborda a conceituação, importância e a aplicação do modelo de negócios no desenvolvimento do processo de planejamento estratégico, mas para que se possa discorrer sobre tal assunto, de relevância ímpar para as organizações, faz-se necessário o entendimento de que não há como esgotar tal temática, justamente em função da grande variedade de teorias e práticas desenvolvidas ao longo da história humana, que apesar de dar grande motivação para que os negócios melhorem sua abordagem, também gera imensa confusão conceitual, como aborda Ferreira, Pinto, Serra (2015, p.20) “Apesar da importância do modelo de negócio para a empresa, há ainda escasso consenso sobre o conceito, em que consiste realmente o modelo de negócio e qual a sua relação com a estratégia de negócio da empresa”.

Corroborando Ferreira e Jóia (2005) observa que por conta da grande pluralidade de definições, acaba tornando dificultosa a decisão por um conceito definitivo.

Apesar de tão ampla a discussão e incerteza conceitual, o que pode-se vislumbrar a partir do todo é que o modelo de negócios, e o conceito de estratégia, se relacionam diretamente, apresentando-se como complemento e delimitador um do outro, podendo ser considerado como variável que conversa o ambiente interno da organização, trabalhando seus métodos de posicionamento e estrutura, com o ambiente externo, verificando os canais de comunicação com os recursos e entregas, auxiliando fortemente para que a organização desenvolva seu planejamento estratégico de forma correta e completa, possibilitando identificar informações importantes sobre o seu mercado de atuação e sua posição em relação ao mesmo, através do autoconhecimento proporcionado, facilitando a identificação de como ela realiza a captação de clientes, e como opera propriamente dito frente aos desafios, fatos desenvolvidos durante a definição do modelo de negócios, que conforme SEBRAE ([2020?]) “Ele responde não só ao que a sua empresa pretende vender, mas como os produtos ou serviços são feitos, porque são diferentes e importantes, quem é o cliente, e de que maneira isso vai gerar dinheiro”.

O processo de desenvolvimento do modelo de negócios é também um momento de grande reflexão e autoconhecimento, pois a organização precisa estar aberta a novas descobertas e falar a verdade sobre si própria, suas ideias, para que se possa garantir a eficácia do constructo, que poderá direcionar a confecção da estratégia global da empresa, pois de acordo com Pereira (2016) o modelo de negócios abrange três grandes blocos, de importância para as organizações, que são descritos como criação, entrega e captura de valor da empresa.

Além do modelo de negócios há outras variáveis para estudo durante a confecção da estratégia organizacional, para dar robustez de informações internas externas, para a tomada de decisões de forma sóbria, como descreve-se no itens subsequentes.

2.1.2 Avaliação do Ambiente Geral – PESTAL

O ambiente onde uma organização está inserida, pode fornecer a ela todos os recursos para o sucesso, porém de igual forma pode criar barreiras para seu crescimento e sustentabilidade, fato que corrobora a necessidade de uma análise

criterosa das variáveis que circundam as empresas, como salienta Oliveira (2011, p. 26) “Quando se trata de ambiente, o enfoque é no contexto em que a organização está inserida, sua realidade, meio e os diferentes impactos que cada ação deste meio influencia a estratégia da organização e vice-versa”. Reforçado pelo antecedente de Barney e Hesterly (2007) que identificam a necessidade de entendimento do ambiente geral em que empresa opera, para que a mesma seja capaz de desenvolver uma análise das suas ameaças e oportunidades, podendo chegar a uma estratégia de atuação.

Ainda Barney e Hesterly (2007) apresentam hipótese dos elementos a serem levados em conta para o desenvolvimento de uma análise completa e concisa do ambiente geral, composta por seis itens relativos a questões políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ambiental e legal, fatores que se estudados da forma correta, podem apresentar dados de grande relevância, para construção de informações para o planejamento estratégico.

A questão política é apresentada como primeiro ponto de análise, pois trata-se de item impactante para o desenvolvimento de organizações, pois cada país do mundo possui seu sistema próprio de governo, como corroboram Barney e Hesterly (2007) descrevendo a importância das relações entre empresa e governo, que variam em cada país e também a cada administração, nos países de cunho democrático, fatores que tem influência sobre toda e qualquer atividade lícita de empreendedorismo local, ou seja, se uma empresa for do tipo multinacional, em cada país que a mesma estiver presente, receberá diferentes diretrizes governamentais, podendo eventualmente ter a necessidade, de abandonar operações na localidade, se não for compatível com o regime vigente, como aborda Oliveira (2011) salientando que cada decisão governamental pode ser tanto uma oportunidade, quanto uma ameaça para a organização, dependendo de seu setor de atuação e nível de relacionamento com os entes responsáveis pela tomada de decisões políticas. Para Kotler e Keller (2012) a empresas, consumidores e os próprios órgãos públicos exercem diferentes tipos de pressões entre si, que levam a movimentos de mudança, que naturalmente trazem oportunidades e dificuldades para as organizações.

Os aspectos econômicos vem na sequência, em função de sua interdependência com o primeiro citado, pois as decisões políticas criam situações na economia diferentes a cada ocorrência, como Kotler e Keller (2012) tratam traduzindo o ambiente econômico, no poder de compra das pessoas, que sofre interferências da

renda de quem compra, preços praticados pelas organizações, poupança, endividamento e disponibilidade de crédito, impactados diretamente como citado, pelas decisões governamentais e grau de engajamento da população. Para Barney e Hesterly (2007) o ambiente econômico, descrito como clima econômico é o vigor em geral dos sistemas econômicos, onde a empresa está inserida, que pode apresentar crescimento, e recessão de acordo com o grau demanda por produtos e serviços se movimentam respectivamente de forma positiva e negativa.

O fator social apesar de ser descrito como terceiro tópico, sua posição é de destaque, pois neste são descritos itens da vida como um todo, como o crescimento populacional, influências geracionais, estilos de vida, questões culturais, étnicas e éticas de cada localidade, que por conseguinte afetam os padrões de consumo, ponto principal de interesse das organizações, e motivador de estudos. Conforme Oliveira (2011) cada país possui seus sistemas culturais, carregados de valores e crenças locais, que definem de forma inconsciente seus padrões de consumo e tomada de decisões, nas mais variadas áreas do conhecimento. Em concordância Barney e Hesterly (2007, p. 30) “Esses valores, crenças e normas definem o que é ‘certo’ e errado’ em uma sociedade, o que é aceitável e o que é inaceitável, o que é de bom tom e o que não é”, ou seja, essas percepções geradas pela sociedade onde o ser humano está inserido, definem com toda a certeza a forma com que o mesmo irá consumir produtos.

Em função deste estudo desenvolver-se no século 21, onde a tecnologia está completamente disseminada, tratar desta variável é indispensável, pois há um novo paradigma para empresas já consolidadas e que será absorvido pelas novas empresas atuantes no mercado, que devem sofrer atualizações e ser construídas com uma mentalidade aberta aos novos meios de comunicação, redes sociais, plataformas de conteúdo e comércio digital, que vieram para ficar (ASLTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016). Em consonância Kotler e Keller (2012, p. 83) “Está na essência do capitalismo ser dinâmico e tolerar a destruição criativa da tecnologia como o preço a ser pago pelo progresso”. No entanto a tecnologia como todas as áreas, traz em sua bagagem diversos pontos positivos e contrapontos, que positivamente influenciam na redução de distâncias para o envio de conteúdos aos clientes e da necessidade de espaços físicos para empresas, que facilitam algumas negociações. Contraposto pela demanda de atendimento aos públicos que não são adeptos ao uso destas mídias.

Os fatores ambientais tratam de conteúdos referente ao meio ambiente e os impactos das organizações neste espaço, pois da natureza são extraídos os recursos para os processos de manufaturas de produtos e insumos para prestação de serviços, e a captação deste recursos gera mudanças no ambiente, necessitando de supervisão para sua realização, pois as fontes não são inesgotáveis, fato que tornou está uma das novas forças do ambiente externo, que na atualidade tomou grande proporção, como Camargo (2017) descreve abordando as novas condutas de redução de emissão de carbono, eliminação consciente de resíduos e estudos de sustentabilidade, como sendo os novos pré-requisitos de preparação de planejamento estratégico.

E por fim na análise Pestal, que de igual forma aos tópicos anteriores tem forte pressão nas organizações é o aspecto legal, que determina como as empresas vão atuar no mercado, para que não sofram sanções previstas na constituição do país, normas internacionais e agências reguladoras de cada setor, como abordam Kotler e Keller (2012, p. 86) “A legislação que regulariza os negócios tem três propósitos centrais: proteger as empresas da concorrência desleal, proteger os consumidores de práticas de negócio desleais e cobrar das empresas os custos sociais gerados por seus produtos ou processos de produção”.

Portanto a análise Pestal apresenta em toda sua grandeza, o que uma empresa encontrará fora de seus muros, e como se portar de acordo com seu ramo específico, quais normas, regulamentos e preocupações a mesma deve ter para o sucesso, no entanto o estudo não se encerra, seguindo para o tópico seguinte onde pode-se visualizar de uma perspectiva distinta e complementar ao mesmo tempo.

2.1.3 Avaliação do Setor de Atuação – 5 Forças Competitivas de Porter

Compreender onde a empresa está inserida levando em conta as variáveis do ambiente externo, trazidas no tópico anterior é sim um caminho para uma boa estratégia, no entanto, existem mais passos a seguir, para que se possa considerar completo o planejamento estratégico de uma organização, e é nesse caminho que se segue o estudo, apresentando a matriz das cinco forças, que conforme seu criador Porter (1986) servem como norteador, para que as organizações possam conhecer sua área de atuação do ambiente externo, porém mais próximo da empresa, sendo

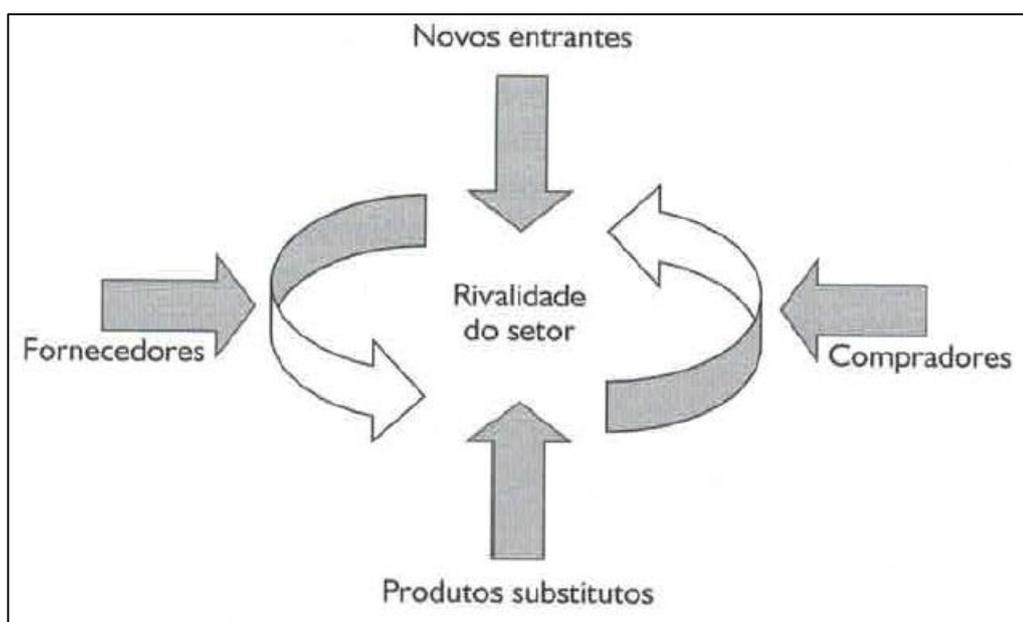
este modelo um esquema analítico prático capaz de oferecer para as empresas, uma reflexão sobre as principais forças e agentes envolvidos em seu mercado local.

Através da ferramenta das cinco forças competitivas, desenvolvida por Michael Porter, pode-se extrair diversas informações e conclusões de alta relevância para a organização, fornecendo uma visão ampla do ambiente de concorrência onde a mesma está inserida, oferecendo convicção para realização do processo decisório de suas estratégias (SEBRAE, [2020?]). Em consonância, Endeavor (2015) afirma que para escolher a forma de acesso ao mercado, ou seja, posicionamento perante a concorrência, fornecedores e clientes, confeccionar o quadro da matriz das cinco forças é um exercício fundamental, independentemente do porte da organização, este instrumento oferece uma perspectiva do ambiente local.

Com isso pode-se inferir que a ferramenta das cinco forças, oferece as organizações de mais variadas estaturas, um mecanismo de conhecimento do seu ambiente de atuação, que auxilia na busca pela vantagem competitiva. “Para uma empresa que busca vantagem competitiva, uma ameaça ambiental é qualquer indivíduo, grupo ou organização fora da empresa que busca reduzir o nível de desempenho dela”. (BARNEY, HESTERLY, 2007, p. 33)

Para melhor ilustrar a forma com que é desenvolvida a matriz das cinco forças, segue figura 1, abaixo.

Figura 1 – Matriz das cinco forças de Michael Porter



Conforme figura 1, é possível identificar os elementos que compõem a matriz das cinco forças, como listam também Barney e Hesterly (2007) sendo ameaças de entrada, de rivalidade, ameaça de substitutos, de fornecedores e compradores, tendo como centro de avaliação a rivalidade interna do setor.

Partindo do centro do figura 1, onde encontra-se a rivalidade do setor, tópico onde deve-se realizar uma análise de quem são realmente os concorrentes diretos, ou seja, os produtos e serviços como grandes semelhanças ou até mesmo iguais, capazes de obter vantagem sobre a organização, reduzindo seu retorno financeiro conforme reforça Oliveira (2011, p.32) “Nesta força, deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos, empresas que vendem o mesmo produto, em um mesmo mercado que a organização em questão”, e corroboram Barney e Hesterly (2007) desenvolve este item como a latência da competitividade entre empresas do mesmo ramo de atuação, reforçando ainda a importância desta variável, por tratar de organizações que podem afetar diretamente a lucratividade da firma em questão, em função da disputa muito próxima.

Quanto aos novos entrantes, ou risco de entrada, refere-se ao quão forte são as barreiras para impedir, que novas empresas entrem no setor em questão, ou se as mesmas são nulas, possibilitando o acesso de várias empresas, e ainda se este setor oferece retornos ótimos, atraindo organizações de outros ramos, com poder aquisitivo para investir na área, ou seja, se é viável e interessante este setor, ou depende de muitas variáveis. Segundo Barney e Hesterly (2007) o principal fator que atrai novos entrantes, são os lucros superiores que empresas estabelecidas estão obtendo no setor, que o torna convidativo, só cessando a busca por acesso a este mercado com a estagnação dos resultados de quem já faz parte do mesmo. Para Endeavor (2015) um mercado onde não há barreiras, como patentes, registros e exclusividades contratuais, torna-se fácil a adesão de novos concorrentes, criando lacunas a serem preenchidas, conforme corrobora SEBRAE ([2020?]) trazendo os registros, inclusive de marca e proteção contra concorrência desleal, como fatores que aumentam as barreiras para novos entrantes, e sua falta por conseguinte facilita o ingresso de outras empresas.

Com relação aos compradores, e a rivalidade com a organização, refere-se a importância da marca, e o poder que a mesma exerce sobre os clientes, ou seja, o valor que estes visualizam na marca e produto, ignorando questões relativas ao preço, prazo de entrega, condições de pagamento, em função da necessidade e desejo por

adquiri-lo. Como aborda Oliveira (2011) este poder trata da decisão de compra, que está nas mãos do cliente, que pode sofrer influência dos atributos do produto. Já SEBRAE ([2020?]) apresenta ótica de uma organização que sofre com o poder de barganha dos clientes, pelo número reduzido de compradores dos seus produtos e pela escala que os mesmos adquirem, porém ao mesmo tempo levanta hipótese atual de empresas com uma grande carteira de consumidores, que pode sofrer influência de um único cliente na era das redes sociais, pela amplitude de alcance oferecida pela tecnologia das comunicações.

No aspecto produtos substitutos, ou ameaça de substitutos, a história é um pouco diferente dos pontos anteriores, no entanto ainda assim trata-se de variável de risco, que demanda uma atenção especial das organizações, pois em geral as mesmas focam seus esforços na concorrência direta, sem identificar os movimentos de produtos que não são competidores diretos da sua categoria, mas que de alguma forma podem suprir as necessidades dos clientes, ainda mais na atual economia onde, em função da tecnologia a gama de ideias e possibilidades é imensa. Conforme Barney e Hesterly (2007 p. 40) “Os substitutos atendem praticamente às mesmas necessidades do cliente mas de maneiras diferentes.” O que significa que em um primeiro momento não trata-se de um concorrente direto, porém a medida que o produto diferente, torna-se popularizado, se sua qualidade for superior aos demais, acaba substituindo por completo, como alguns casos conhecidos da câmera digital e smartphones, que no início eram apenas celulares e hoje, são predominantes. Em consonância Carter, Clegg e Kornberger (2010, p. 55) “[...] a substituição significa produtos ou serviços que não são diretamente concorrentes mas têm, mesmo assim, um impacto importante [...]”.

E finalizando as cinco forças de Porter, vem os fornecedores, que apesar de apresentarem-se por último, pode-se considerar como os primeiros da lista, pois na ordem de alimentação da cadeia de suprimentos, estes representam a primeira etapa do processo produtivo, sendo este um dos argumentos dos mesmos, para que exerçam pressão sobre a organização que deseja adquirir seus insumos, o que depende do quanto a sua mercadoria é valiosa, ou seja, se há disponibilidade, ou escassez do material e fornecedores. Oliveira (2011) corrobora apresentando como forças dos fornecedores o grau de diferenciação e raridade de um insumo, e a grande influência sobre o preço do produto final da organização que quer comprar, além da variável humana, da recusa de venda para determinada organização em detrimento

de outras. Em concordância Barney e Hesterly (2007) apresentam como grande risco quando um pequeno número de fornecedores domina o mercado, pois desta forma os mesmos determinam preços, qualidade e assim sendo, espremer quem os compra, tornando mínimas as margens de lucro de uma empresa, se em seu ramo a concorrência for grande.

Além das cinco forças abordadas por Porter, o panorama proposto pela atual conjuntura econômica e competitiva demanda a observação de uma sexta força, denominada complementadores, que se refere a produtos ou serviços, que de alguma forma complementam a utilização de outro determinado produto ou serviço, ou seja, que de modo direto ou indireto, acabam cooperando com a rentabilidade um do outro, como desenvolve Armanino (2005, p. 93) “O conceito de complementadores aplica-se, assim, a todos os participantes das atividades relacionadas com uma indústria, que podem, pela sua relação com a mesma, aumentar a sua rentabilidade”. Em consonância Ramires (2016) desenvolve os complementadores como produtos e serviços, que de forma conjunta a outros produtos, produzem maiores benefícios aos clientes.

Concluindo o estudo das cinco forças de Porter e sexta força complementar, em conjunto com os demais tópicos anteriores, referentes a modelos de negócios e variáveis ambientais da análise Pestal, pode-se dizer que a organização dispõem de vasto conhecimento para tomada de decisões, o que de forma alguma esgota as possibilidades de avaliação, por meio de outras métricas e teorias, mas que já oferece o arsenal necessário para uma grande atuação de mercado, que recebe nos tópicos seguintes um certo requinte oferecido pelo modelo de negócios, especificamente pela construção de proposta de valor e modelagem através do ovacionado Canvas.

2.2 Modelo de Negócios

Os modelos de negócios traduzem a forma com que realiza-se a captação dos recursos, criação do valor para este produto ou serviço, e ainda como se desenvolve a entrega para os clientes de forma que os mesmos identifiquem este valor ofertado, ou seja, este conceito apresenta o processo complexo, da criação e entrega de valor ao consumidor, os meios utilizados para tal, conforme descreve Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14) “Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.” Como corrobora Pereira (2016) tratando o

processo de captura de valor, como o retorno financeiro e de fidelização dos consumidores do produto e serviço ofertado.

O processo de preparação da proposta de valor e modelagem de negócios através da ferramenta do Canvas de Proposta de valor (CPV), desenvolve-se no tópico a seguir, relacionando-se ao processo de criação e entrega de valor, e por conseguinte no tópico subsequente o modelo completo do Canvas de 9 componentes, dando uma visão mais ampla através de outros itens, que não são tratados na proposta de valor, por tratar-se de análise focada especificamente no perfil do cliente e mapa de valor.

2.2.1 Proposta de Valor – Fit

A proposta de valor de uma organização envolve toda a sua cadeia de atuação, desta forma é possível tornar real o resultado, dando convicção aos clientes na identificação do valor, pois não adianta uma empresa trazer como valor agregado sua marca ecologicamente correta, sendo que utiliza recursos nocivos ao meio ambiente em seu processo produtivo. Entretanto este tópico apresenta maior complexidade do que se pode ver a olho nu, pois a percepção de valor é muito subjetiva, podendo sofrer influências por padrões da sociedade onde o indivíduo está inserido. De qualquer forma estudar o conceito de valor é, em conjunto com todos os conceitos apresentados até este ponto, como os anticorpos para que o organismo vivo, da empresa, possa ser capaz de superar quaisquer obstáculos ao sucesso. Como apoia Araújo (2016) apresentando o estudo do conceito de valor como grande diferencial, para a manutenção do relacionamento de longo prazo com os clientes, principalmente nesta era de intensa concorrência.

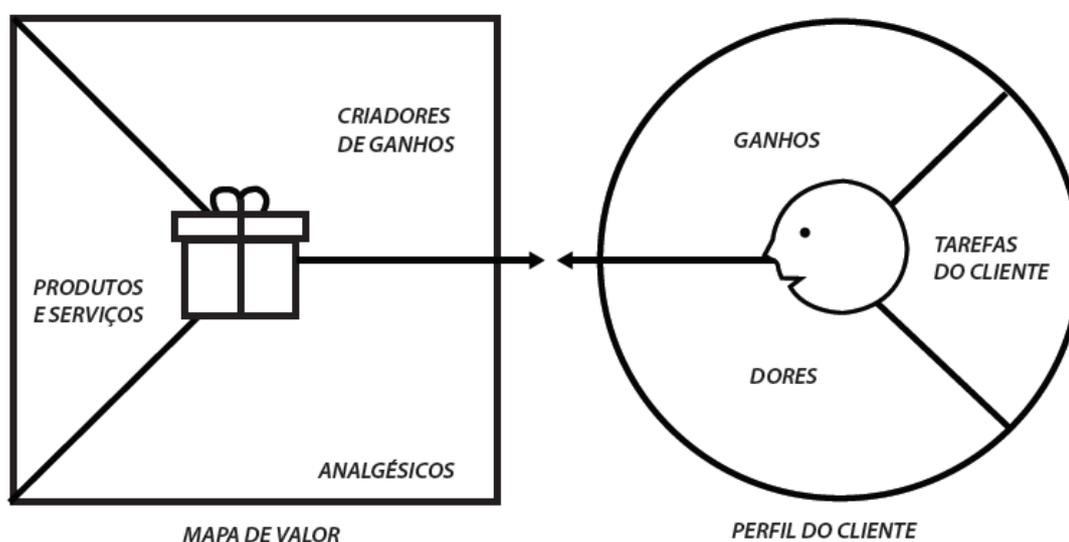
Segundo Keller (2019) a proposta de valor tem como objetivo apresentar os benefícios únicos, que entrega-se para o público alvo da organização, ou seja, o que pode ser recebido e percebido pelo cliente, como motivo de satisfação de qualquer natureza, conforme complementam Toledo e Moretti (2016) desenvolvendo o valor como uma convergência para a formulação de estratégias da organização e para análise de como posicionar-se de forma competitiva e rentável para o negócio.

E para que entenda-se de maneira adequada o que realmente é o valor para o público alvo da organização, há diversas metodologias encontradas nas teorias desenvolvidas por estudiosos da temática, que neste tópico desenvolve-se através da

ferramenta conhecida como Canvas da Proposta de Valor (CPV), criado especificamente para que as energias da organização concentrem-se nestes itens críticos da análise, que de forma mais geral compõem a modelagem de negócios Canvas, tratada no tópico seguinte, como orienta Keller (2019) apresentando o CPV, como uma ferramenta para que a organização possa dar zoom, ou seja, focar especificamente no público alvo da organização, traçando o seu perfil e na proposta de valor da empresa, descritos como métodos para a criação e entrega do valor da firma, para o seu público, conversando de forma detalhada estes dois itens, conforme corrobora Pereira (2019) “O Canvas da Proposta de Valor serve como uma ferramenta complementar ao Business Model Canvas e visa pensar na Proposta de Valor de forma mais estruturada e desta forma aumentar as chances de se criar encaixe entre o produto e o mercado”.

Fatores que reiteram a importância do desenvolvimento deste tópico de forma separada da modelagem Canvas completa, para que o estudo a cerca destes itens específicos da proposta de valor, como reforçam Castro e Figueiredo (2016) discorrendo sobre a ferramenta CPV, de criação da proposta de valor como um constructo desenvolvido de forma setorizada, com um dos lados contendo o perfil do cliente e do outro o mapa de valor da organização, ou seja, sua proposta para criação e entrega de valor, subdivididos entre ganhos, dores e tarefas do cliente, referente ao perfil do mesmo, e criadores de ganhos, analgésicos e produtos e serviços, em relação ao mapa de valor, conforme figura 2 abaixo.

Figura 2 – Canvas da Proposta de Valor (CPV)



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2015).

Segundo o figura 2 acima, os componentes macro da abordagem se subdividem em três setores para a sua formulação, dos quais diversas constatações de alta relevância podem ser extraídas, como discorre-se a seguir de forma individual, para melhor entendimento.

Quanto as tarefas dos clientes, este um passo importante, para que se inicie o estudo do que o mesmo percebe como valor, pois conforme Pereira (2019) as tarefas realizadas pelos clientes, podem ter como natureza a necessidade de solução de um problema na sua vida ou apenas para satisfação pessoal, que devem convergir com o que a organização oferta, fato corroborado por Rosa, Couto e Lage (2015) apresentando as tarefas do cliente, como atividades que o mesmo realiza em seu trabalho ou vida pessoal, que demandam de apoio de produto ou serviço, para solução de problemas ou realização de suas necessidades. Desta forma, pode-se compreender que as tarefas são algo que o cliente precisa realizar no âmbito profissional ou pessoal, e organização precisa buscar formas para evidenciar que é capaz de oferecer o suporte necessário para que o mesmo possa realizar tais necessidades, que podem ser tanto funcionais, para atender demandas racionais, quanto emocionais, para realizar desejos.

Em relação as dores que o cliente apresenta, conforme Keller (2019) trata-se de questões que o consumidor precisa evitar, que estão causando problemas para o andamento de suas atividades e deixando-o frustrado, como complementa Marinho (2016) apresentando o tópico como analisado a partir de um escala, onde o grau de intensidade das dores que o cliente apresenta, denota o grau de importância de determinado produto ou serviço, aumentando a percepção de valor do cliente. Ou seja, as dores compreendem problemas que o consumidor está encontrando na realização de alguma tarefa em sua vida pessoal ou no trabalho, que causa algum tipo de estresse ou frustração pela dificuldade de concluir, e neste ponto cabe a organização entender o que é necessário para que essas dores sejam solucionadas.

Por fim relativo ao perfil do cliente, apresentam-se os ganhos que a organização oferece, e conseqüentemente que o cliente percebe nesta relação, conforme apresentam Castro e Figueiredo (2016, p. 115) “bloco de ganhos descreve os resultados que os clientes querem alcançar ou os benefícios concretos que estão procurando”. Em consonância Pereira (2019) descreve os ganhos como o que e esperado pelos clientes, podendo ser algo descrito claramente ou que surpreenda o mesmo pela diferenciação, atendendo de maneira funcional ou até mesmo emocional.

Com isso pode-se inferir que os ganhos, referem-se aos resultados que os clientes buscam ou que a organização deve interpretar de acordo com o seu perfil, para demonstrar a este que o produto ou serviço atende.

Após realizar a análise do perfil do cliente, no CPV, parte-se para etapa de desenvolvimento do mapa de valor, ou proposta de valor, onde se apresenta como tópico inicial os produtos e serviços, que segundo Rosa, Couto e Lage (2015) trata-se de um análise da organização, para identificar todos os produtos e serviços que a mesma dispõem para atender ao seu cliente, podendo ser de caráter tangível ou intangível, em complementação Keller (2019) desenvolve uma correlação entre os produtos e serviços, apresentando que os mesmos devem ser explorados para atender as tarefas identificadas no perfil do cliente, que este precisa realizar. Portanto os produtos e serviços, devem ser analisados pela organização na preparação do mapa de valor, de forma que conversem com o perfil do consumidor, principalmente em relação as tarefas que ele precisa realizar.

Em seguida tratam os analgésicos da proposta de valor, que conforme Marinho (2016) são variáveis desenvolvidas no mapa de valor, visando correlacionar-se com o perfil do cliente, em busca de atender as suas dores de maior relevância, pois como desenvolve não há como atender a todas as dores que o mesmo apresenta, devendo focar-se esforços nas principais, que de alguma forma relacionem-se com o que a organização oferecer. Em consonância Castro e Figueiredo (2016) apresenta o bloco referente aos analgésicos, como tópico criado especificamente para entender de que maneira a organização, através de seus produtos e serviços, conseguirá aliviar as dores demonstradas pelo cliente na análise do seu perfil. Deste modo fica claro a importância da relação entre o tópico de dores do cliente desenvolvido no seu perfil, e a construção de soluções para estas angústias, traduzida na criação dos analgésicos, para curar estes sintomas.

Contudo apresenta-se como tópico final da proposta de valor os criadores de ganhos, ponto alto da análise, onde após realizar a análise do perfil do consumidor, relacionar as suas tarefas com os produtos e serviços, as dores com os analgésicos chega o momento de criar um paralelo entre os ganhos que o cliente espera obter e como a organização cria e apresenta para o mesmo estes resultados positivos, como descreve Rosa, Couto e Lage (2015) expondo os criadores de ganhos como a forma de surpreender os clientes, através dos benefícios disponibilizados a este por meio dos produtos e serviços ofertados pela organização. Em consonância Pereira (2019)

aponta este item como uma explicação de como os produtos e serviços da organização apresentam vantagens para o seu público-alvo, ou seja, como realizam seus desejos e expectativas, construídos nos ganhos esperados. Assim sendo entende-se que os criadores de ganho são a explicação de como a organização irá satisfazer o cliente, da perspectiva de ganhos obtidos através da aquisição dos produtos e serviços que a empresa disponibiliza.

Desta maneira, conclui-se o item referente a proposta de valor, reiterando o fato de que o desenvolvimento deste tópico é de grande valia para a solução de dúvidas da organização com relação ao seu público alvo e como atender a este. Também reforça-se que a temática serve para validação das práticas da empresa em seu mercado, e que não esgota-se o assunto, podendo ser amplamente discutido do ponto de vista dos seus prós e contras, através de abordagens diferentes, e complementares, como no tópico seguinte, onde desenvolve-se o Canvas de 9 componentes, que trabalha as demais áreas da organização, explorando de forma ampla os tópicos do CPV.

2.2.2 Desenho de Business Model Canvas – 9 Componentes

A modelagem de negócios conhecida como Canvas, trabalha em seus componentes algumas asserções importantes para o desenvolvimento de uma organização, desdobrando de forma um mais ampla e com o acréscimo de alguns ingredientes o processo de proposta de valor desenvolvido no tópico anterior, somando ao conteúdo a criação de mais dados, para a construção de teorias e práticas, que proporcionem a vantagem competitiva do negócio em questão, como apresentam Osterwalder e Pigneur (2011, p. 15):

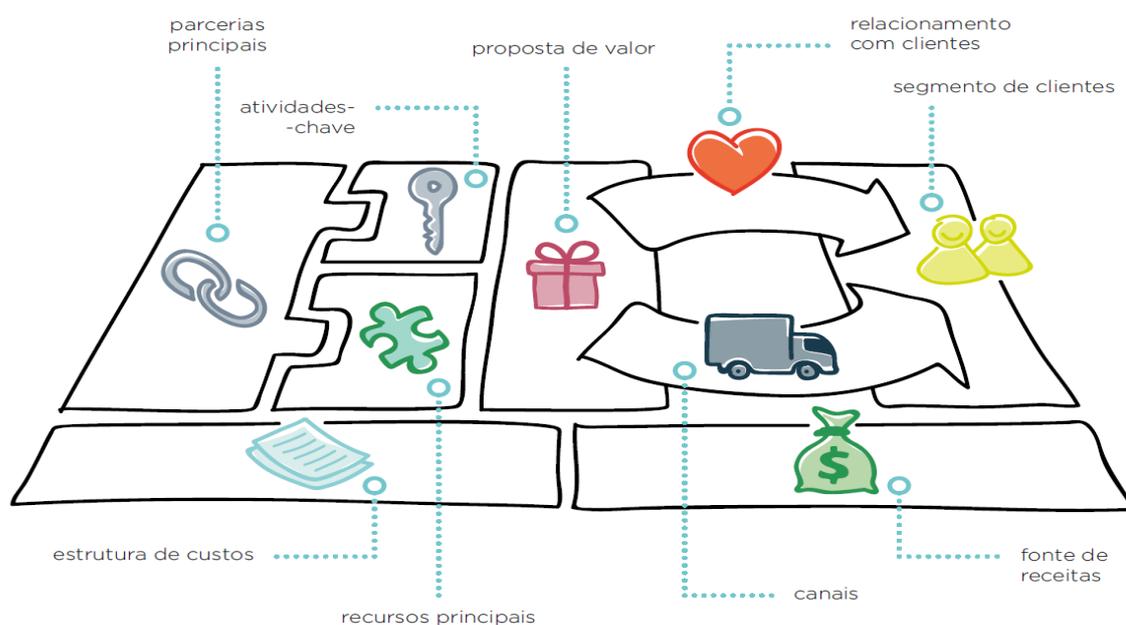
Acreditamos que um Modelo de Negócios pode ser melhor descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. O Modelo de Negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas.

Ou seja, o modelo de negócios conhecido como Canvas, tem como função primordial compor as principais áreas do negócio, porém de forma mais tranquila e dinâmica, como apresenta Marinho (2016) descrevendo este modelo, como um

quadro preenchido com as informações centrais da negócio, para tornar acessível a explicação destas variáveis a quem planeja. Completam Vicelli e Tolfo (2016) apontando que a análise desta modelagem oferece a verificação da forma com que a empresa gera e entrega valor para o seu público, conhecendo também os recursos, atividades, custos e características importantes, tratadas com chave, para o sucesso. Em concordância Rosa, Couto e Lage (2015) dividem o modelo de negócios em três áreas onde respectivamente, são construídos o valor do produto ou serviço, desenvolvida a sua entrega, compondo a comunicação e convencimento do cliente, e por fim realizada a captura deste valor gerado, através dos lucros financeiros e de fidelidade. Deste modo visualiza-se o modelo Canvas, como uma forma de desenhar negócios através de uma estrutura pré-definida, capaz de compreender itens necessários para criação de uma proposta de valor, métodos para entregar este valor aos clientes e também como transformar em receitas o valor criado e entregue pela organização ao público.

Com isso segue-se para a descrição dos componentes do modelo de negócios Canvas, que dizem respeito ao segmento de clientes, proposta de valor, canais de atendimento, relacionamento com os clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos, apresentados na figura 3 a seguir, para melhor visualização do quadro completo.

Figura 3 - Canvas de 9 Componentes (Business Modelo)



Fonte: Rosa, Couto e Lage (2015, p. 47).

De acordo com figura 3, referente ao modelo de negócio Canvas, o segmento de clientes para Osterwalder e Pigneur (2011) trata-se de componente de alta importância, justamente por ser em razão destes que o negócio existe e desenvolve-se, salientando a importância de definição de quais segmentos, ou grupos de clientes atender, de acordo com a possibilidade e necessidade da organização. Para Pereira (2012) a palavra segmento já demonstra a essência deste item, descrevendo-o como a fatia ou nicho de mercado, que a empresa focará suas energias, em detrimento as demais, focando sempre na perspectiva do cliente, para entender quem contrata e paga pelos produtos e serviços. Ou seja, entender a perspectiva do cliente e quais grupos atender, é a razão de ser deste subitem do quadro de modelo de negócios, pois é este quem mantém as operações da organização.

Na sequência desenvolve-se a proposta de valor, que para Rosa, Couto e Lage (2015) trata da construção e apresentação de solução dos problemas do cliente, e ou satisfação das necessidades e desejos do mesmo. Em consonância Marinho (2016, p. 22) “É o diferencial de uma empresa, e é sobre o que ela irá produzir para satisfazer as necessidades ou resolver os problemas dos seus clientes, de modo que eles sejam naturalmente interessados a usá-lo com base em estudos aprofundados de desenvolvimento de clientes”. Com isso, infere-se que a proposta de valor é o que a organização propõem como solução ao cliente, de acordo as necessidades do mesmo, desta forma ficando perceptível o valor agregado do produto ou serviço oferecido para o público específico da empresa.

Em relação ao canais de atendimento, como se pressupõem refere-se aos meios que a empresa utiliza para chegar até seus consumidores, como desenvolvem Osterwalder e Pigneur (2011) os canais são o ponto de conexão entre empresa e cliente, compreendendo desde a comunicação, até os processos de distribuição, venda e pós-venda, tendo importante presença na experiência do cliente junto a organização, como reiteram Rosa, Couto e Lage (2015, p. 56, grifo autor) “Os **canais de comunicação, distribuição e vendas** são os pontos onde seus clientes conhecem a proposta de valor do seu produto ou serviço, efetuam a compra e recebem assistência”. Deste modo identificam-se como canais de atendimento todo e qualquer método empregado para a comunicação com o cliente, como sites, telefones para contato, transportadoras, inclusive visitas presenciais para assistência.

Quanto ao relacionamento com o cliente, para Pereira (2012) descreve-se em estratégias para convencimento e retenção de clientes, para que o atendimento da

organização seja um diferencial, que acabe fidelizando os clientes, em detrimento de outras variáveis como o preço do produto ou serviço ofertado. Para Aquino e Meirelles (2014) As relações com o cliente desdobram-se em mais de um modelo de plataforma, podendo ser pessoais e ou automatizadas, com orientação para a conversão, retenção e aumento da carteira de clientes, ou todas as opções de forma conjunta. Assim sendo, a ótica da relação com o cliente, como se pressupõem trata diretamente da maneira com que a empresa conversa com o seu público-alvo, e como a experiência proporcionada pela organização, pode positiva para ele, fazendo com que o mesmo se torne fiel a marca, ignorando o preço, em função do valor percebido.

Para o tópico fontes de receita, apresentam Osterwalder e Pigneur (2011) como o quanto os clientes da organização estão dispostos a pagar, de acordo com o valor percebido pelos mesmos, acerca do produto ou serviço oferecido, convertendo isso em receita, conforme corrobora Medeiros et al. (2018) apontando o tópico, como a forma com que a empresa realiza a captação do valor entregue aos clientes, transformando o trabalho desenvolvido no modelo de negócios da organização em resultado financeiro. Ou seja, as fontes de receita descrevem a relação financeira da empresa com o cliente, entendendo a sua disposição para pagar o preço proposto, em relação ao grau de comprometimento do mesmo com a empresa, por conta da sua percepção do valor, que esta oferta para atendimento das suas necessidades.

Para que possam ser cumpridas etapas desenvolvidas até então, de atendimento, criação de valor, comunicação, obtenção de receitas, faz-se necessário o uso de recursos-chave, como descreve Pereira (2012) apresentando como o início da parte operacional da empresa, onde a mesma coleta os recursos necessários para a produção do seu entregável propriamente dito da organização, seu produto ou serviço final. Complementando Rosa, Couto e Lage (2015) apresentam os recursos chave como aqueles que permitem a entrega do que foi construído como proposta de valor, como sua estrutura física, intelectual, humana e financeira. Sendo assim, pode-se dizer que os recursos chave são tudo aquilo que empresa precisa para cumprir com suas promessas aos clientes, do ponto de vista de infraestrutura física, recursos humanos e financeiros, o que move realmente a organização.

Após definir o que é necessário para a produção do que a empresa pretende entregar de valor para o seus clientes, descreve-se as atividades chave, que segundo Aquino e Meirelles (2014) São as ações principais que um empresa precisa realizar, empregando os recursos disponíveis, em buscar de produzir o que foi proposto para

os consumidores, para que a mesma possa alcançar a conversão de vendas em renda. Como reforça Marinho (2016, p. 23) “Atividades chave são as principais atividades que a equipe precisa realizar para entregar a proposta de valor ao cliente”. Isso significa que o tópico em questão, refere-se a execução em si do produto ou serviço da organização, utilizando os recursos delimitados no tópico anterior, e buscando cumprir com todas as promessas feitas ao cliente, durante a confecção da proposta de valor da organização e relacionamento com o cliente.

Como oitavo componente da modelagem Canvas, porém de grande importância para o encaixe perfeito dos antecessores, apresenta-se as parcerias principais, que conforme Osterwalder e Pigneur (2011) são as parcerias firmadas com outras empresas, para cooperação, desenvolvimento de produtos, estratégias de mercado, ou com fornecedores para a facilitação na aquisição de matéria prima, visando melhores condições de negociação nos dois extremos da cadeia de suprimentos. Em consonância Rosa, Couto e Lage (2015) descrevem os parceiros chave, como principais fornecedores e parceiros para a viabilização das atividades da organização. Desta forma, entende-se como parcerias chave a construção de redes de cooperação para melhor negociação com fornecedores de produtos e clientes.

Com relação ao último aspecto da modelagem Canvas, referente a estrutura de custos das organizações Pereira (2012) apresenta como custos oriundos da operacionalização do modelo de negócios, que envolvem todas as variáveis constantes, nos demais oito componentes do Canvas. Em consonância Aquino e Meirelles (2014, p. 5) “Porque criar e oferecer valor, manter o relacionamento com o cliente e gerar receita incorrem em custos”. Portanto a estrutura de custos, corresponde a todos os custos envolvidos nas operações da organização, que viabilizam a realização do que foi planejado no modelo de negócios, como um todo.

Com isso finaliza-se a descrição dos componentes do modelo de negócios, e da composição do modelo de proposta de valor, ficando para o tópico a seguir o desenvolvimento dos precedentes da estratégia no setor de serviços.

2.3 Estudos de Precedentes Sobre o Tema – Estratégia em Serviços

A estratégia é um dos ingredientes principais para o sucesso de uma organização, como apresentado nos tópicos anteriores, pois através dela torna-se possível identificar os meios teóricos e práticos, para que a empresa possa obter e

desenvolver seus processos produtivos, negociais e de relacionamento, construindo as vantagens competitivas e diferenciação no seu mercado de atuação, como reforçam Antoni, Medeiros e Meurer (2013, p. 432):

A estratégia empresarial deve ser usada para planejar e identificar os recursos estratégicos das organizações, assegurando um nível adequado de investimentos nestes recursos, de forma a possibilitar um espaço para a sua marca no mercado.

Ou seja, para as empresas como um todo, a utilização dos conceitos de estratégia trata-se de um pré-requisito para o desenvolvimento de bons resultados, o que apresenta-se de forma consistente nas organizações prestadoras de serviços, que demandam estratégias bem desenvolvidas para o seu segmento de atuação, principalmente por conta do aspecto de relacionamento, pois as tratativas realizadas ocorrerem de forma direta com seus clientes finais, fato que remete a temática da criação e entrega de valor para os consumidores desta prestação de serviços, que como abordado anteriormente é a percepção que o mesmo tem, diante do que é entregue a ele, traduzido no grau de importância que tem para este, como desenvolve Oliveira (2011) apontando a estratégia de serviços, como um modelo construído especificamente para desenvolver diferenciais de valor agregado aos negócios e atividades da organização, para que a mesma possa atender aos clientes, fazendo com que eles percebam como algo de grande valia, para as suas necessidades o que está sendo ofertado. Fator extremamente complexo e subjetivo no setor de serviços, como contempla Ferreira (2011, p. 13):

O maior desafio das operações que lidam diretamente com o cliente é oferecer um atendimento e um ambiente nos quais o cliente possa sentir-se satisfeito. O grau de satisfação, portanto, depende da qualidade percebida pelo cliente. A satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com a expectativa do serviço desejado.

Contundo entende-se que nos serviços, o fator de satisfação do cliente, deve ser levado em consideração, como fator de primeira necessidade, para a organização. Deste modo, em uma compreensão inicial, identificamos que a estratégia na prestação de serviços, apresenta diferenças significativas do que é aplicado no setor de produção, pois neste os produtos confeccionados são passíveis de verificação da qualidade antes que chegue ao cliente, e em caso de avarias retorna, para reparos em ambiente controlado, diferente do que ocorre nos serviços, onde as atividades

ocorrem muitas vezes em ambiente externo as dependências da organização e em caso de algum problema, a reação da empresa perante o cliente e vice-versa, ocorrem no ato da ocorrência. Portanto fazendo-se necessário uma análise criteriosa e de preparação antes da execução de qualquer atividade, incluindo estudo dos riscos e medidas de solução, para eventuais ocorrências, para que a experiência do cliente seja positiva diante do serviço prestado.

Quanto a origem do conceito de estratégia encontra-se segundo Oliveira (2011) no contexto militar, de liderança de equipes, traçando objetivos de guerra para derrotar os inimigos, passando depois a integrar outras áreas como política, economia e negócios. Sendo um conceito desenvolvido no meio militar, os negócios aproximam-se, pela existência de conflitos, sendo motivador de tornar-se necessário nestes outros meios, situação decorrente dos processos de globalização e revoluções industriais, que atingiram de igual forma o setor referente a serviços, como desenvolve Vieira (2001, p. 9) “Decorrente das transformações da área de Produção e Operações, a área de Gestão de Operações tem passado por diversas mudanças nos últimos anos, motivadas elas pelos novos padrões de competição no mercado mundial”. Como contempla também Royer (2010) apresentando que a grande demanda por competitividade força as organizações a realizar investimentos em melhoria dos processos produtivos, agregando tecnologias e maior flexibilidade, para oferecer produtos e serviços diferenciados aos clientes, com melhores custos.

Ou seja, a aplicação das estratégias, nas atividades empresariais e de negócios são indispensáveis, e no setor de serviços, um dos principais motivadores da sua aplicação, se dá em função da reatividade das organizações, em relação a grande concorrência existente no mercado, que demanda das mesmas um esforço ímpar no desenvolvimento de ações, para que o cliente perceba que o serviço é algo que atende suas necessidades da forma adequada, grande dificuldade das organizações, como apontam Barreto, Nóbrega e Souza (2017, p. 58) “Organizações prestadoras de serviços procuram atender às necessidades de seus clientes, mas nem sempre os serviços são ofertados à altura das expectativas”.

Desta forma conclui-se a etapa de referencial teórico, deixando como importante legado, a capacidade, através das teorias apresentadas, de desenvolver-se uma análise completa de determinado empreendimento, partindo de conceitos desde o macro ambiente, até o desenvolvimento das estratégias internas da organização, com síntese realizada no quadro 1.

Quadro 1 – Síntese Referencial Teórico

FIGURA SÍNTESE DOS REFERENCIAIS TEÓRICOS				
ITEM	AMBIENTE	ANÁLISE	CONTEÚDO	BIBLIOGRAFIA
2	REFERENCIAL TEÓRICO			
2.1	GERAL	ESTRATÉGICA	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	Ahlstrand, Lampel e Mintzberg (2000), Nicolau (2001), Amaral (2005), Barney e Hesterly (2007) e Sun-Tzu (2007)
2.1.1	GERAL	ESTRATÉGICA	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BASEADO EM MODELO DE NEGÓCIOS	Ferreira (2005), Ferreira, Pinto e Serra (2015), Pereira (2016) e Sebrae ([2020?])
2.1.2	EXTERNO - MACROAMBIENTAL	PESTAL	GERAL/INTRODUÇÃO	Barney e Hesterly (2007) e Oliveira (2011)
			POLITICO	Barney e Hesterly (2007), Oliveira (2011) e Kotler e Keller (2012)
			ECONÔMICO	Barney e Hesterly (2007) e Kotler e Keller (2012)
			SOCIAL	Barney e Hesterly (2007) e Oliveira (2011)
			TECNOLÓGICO	Kotler e Keller (2012) e Ashtyne, Parker e Choudary (2016)
			AMBIENTAL	Camargo (2017)
			LEGAL	Kotler e Keller (2012)
2.1.3	EXTERNO/INTERNO - MICROAMBIENTAL	5 FORÇAS DE PORTER + COMPLEMENTADORES	GERAL/INTRODUÇÃO	Porter (1986), Barney e Hesterly (2007), Carte, Clegg e Kornberger (2010), Endeavor (2015) e Sebrae ([2020?])
			RIVALIDADE DO SETOR	Barney e Hesterly (2007) e Oliveira (2011)
			AMEAÇA DE SUBSTITUTOS	Barney e Hesterly (2007), Endeavor (2015) e Sebrae ([2020?])
			BARGANHA DOS FORNECEDORES	Oliveira (2011) e Sebrae ([2020?])
			AMEAÇA DE SUBSTITUTOS	Barney e Hesterly (2007) e Carter, Clegg e Kornberger (2010)
			BARGANHA DOS FORNECEDORES	Barney e Hesterly (2007) e Oliveira (2011)
			COMPLEMENTADORES	Armamino (2005) e Ramires (2016)
2.2	GERAL/INTERNO	ESTRATÉGICA	MODELO DE NEGÓCIOS	Osterwalder e Pigneur (2011) e Pereira (2016)
2.2.1	INTERNO ESPECÍFICO	CANVAS DE PROPOSTA DE VALOR	GERAL/INTRODUÇÃO	Osterwalder e Pigneur (2015), Castro e Figueiredo (2016), Araújo (2016), Toledo e Moretti (2016), Keller (2019), Pereira (2019)
			TAREFAS DO CLIENTE	Rosa, Couto e Lage (2015), Pereira (2019)
			DORES DO CLIENTE	Marinho (2016), Keller (2019)
			GANHOS	Castro e Figueiredo (2016) e Pereira (2019)
			PRODUTOS E SERVIÇOS	Rosa Couto e Lage (2015), Keller (2019)
			ANALGÉSICOS	Castro e Figueiredo (2016) e Marinho (2016)
			CRIADORES DE GANHOS	Rosa Couto e Lage (2015) e Pereira (2019)
2.2.2	INTERNO	CANVAS DE 9 COMPONENTES	GERAL/INTRODUÇÃO	Osterwalder e Pigneur (2011), Rosa Couto e Lage (2015), Marinho (2016) e Vicelli e Tolfo (2016)
			SEGMENTO DE CLIENTES	Osterwalder e Pigneur (2011), Pereira (2012)
			PROPOSTA DE VALOR	Rosa, Couto e Lage (2015) e Marinho (2016)
			CANAIAS DE ATENDIMENTO	Osterwalder e Pigneur (2011) e Rosa, Couto e Lage (2015)
			RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	Pereira (2012) e Aquino e Meirelles (2014)
			FONTES DE RECEITA	Osterwalder e Pigneur (2011) e Medeiros et al. (2018)
			RECURSOS CHAVE	Pereira (2012) e Rosa, Couto e Lage (2015)
			ATIVIDADES CHAVE	Aquino e Meirelles (2014) e Marinho (2016)
			PARCERIAS PRINCIPAIS	Osterwalder e Pigneur (2011) e Rosa, Couto e Lage (2015)
			ESTRUTURA DE CUSTOS	Pereira (2012) e Aquino e Meirelles (2014)
2.3	GERAL	ESTRATÉGICA	PRECEDENTES DA ESTRATÉGIA EM SERVIÇOS	Vieira (2001), Royer (2010), Ferreira (2011), Oliveira (2011), Antoni, Medeiros e Meurer (2013)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo abordam-se o método utilizado para realização deste estudo científico, e as principais técnicas para obtenção e análise de dados, empregados para validação das hipóteses criadas em relação ao problema de pesquisa. Por fim são apresentadas as limitações do método, ou seja, possíveis ameaças e oportunidades, encontradas durante a verificação dos resultados obtidos ao longo do estudo realizado.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Nesta etapa do projeto determinam-se o paradigma de pesquisa empregado para análise dos fatos e evidências, classificação quanto ao tipo de pesquisa, métodos de realização da mesma e o público-alvo tomado como base para aplicação da metodologia, como corrobora Gil (2002) desenvolvendo que no delineamento da pesquisa é construído o planejamento de como será realizada a etapa prática do estudo, que envolve o tipo de pesquisa, análise e interpretação dos dados coletados.

Para o estudo em questão utilizou-se o método de pesquisa qualitativa, que oferece ferramentas para que criem-se hipóteses acerca do problema de pesquisa, pois faz-se necessário o entendimento do panorama encontrado pela empresa de engenharia, em relação aos seus clientes. Segundo Alyrio (2009) o método qualitativo busca interpretar o significado do que estuda-se, sem visar análises estatísticas, para possibilitar uma análise da totalidade dos fatos. Em consonância Silva et. al. (2012) desenvolve que este modelo apresenta-se como método para investigação de situações específicas, onde buscam-se dados de ponto de vista do público alvo.

Após entender o método de pesquisa, identifica-se também que ela deverá ser do tipo descritiva, para que possam desenvolver-se avaliações em relação as situações estudadas de forma científica, sem manipulação das variáveis envolvidas. Como corrobora Gil (2002) explicando que este método descreve os fenômenos observados em determinada amostra, descrevendo suas características e correlacionando as variáveis envolvidas.

Desta forma, identifica-se a combinação entre pesquisa de paradigma qualitativo, com método descritivo, para que o estudo descreva o que foi evidenciado, analisando os fenômenos encontrados, tornando a pesquisa qualitativa-descritiva.

Com isso, em função do paradigma escolhido e estilo de pesquisa, como melhor encaixe para o desenvolvimento da etapa prática do estudo, identifica-se como delineamento de pesquisa o método de estudo de caso, onde as energias são focadas em uma unidade específica, para que contemplem-se todas as variáveis encontradas nesse contexto e possam ser analisadas com maior critério, como aponta Yin (2001) apontando o estudo de caso, como estratégia adequada a estudos de variáveis limitadas e que demandem avaliação dos fatos, sem manipulação dos comportamentos encontrados, corroborado por Gil (2002) tratando este tipo de estudo como profunda busca por dados e análise de poucos objetos, para que as informações geradas, possam oferecer maior amplitude acerca desta unidade.

Deste modo caracteriza-se a pesquisa, como estudo de caso, do tipo qualitativo descritivo, ficando para o tópico seguinte a descrição da unidade-caso onde este método será aplicado.

3.2 Definição da Unidade-Caso

O estudo de caso desenvolve-se como descrito no tópico anterior, através de estudo de caso, do tipo qualitativo descritivo, para que a unidade definida para a pesquisa possa receber total atenção e as variáveis envolvidas sejam contempladas em sua totalidade.

Deste modo, identifica-se como unidade de estudo, uma empresa do ramo de engenharia elétrica, o como esta desenvolve o processo de criação e entrega de valor para o seu público-alvo. A organização base para o estudo atua principalmente do ramo de obras e manutenções do setor de engenharia elétrica, em atividades pertinentes a iluminação interna e externa, redes de distribuição, alimentação de unidades consumidoras, instalações prediais de redes elétricas, principalmente focada em oferecer soluções para o atendimento de comércios e empresas, sediada na cidade de São Leopoldo, no Rio Grande do Sul.

Quanto a definição desta unidade caso, se dá principalmente em função da disponibilidade de informações, e grande interesse da organização pela realização do estudo, pois este fornece um panorama completo, para realização de melhorias diversas, nos processos gerenciais e práticos, de acordo com as hipóteses levantadas na análise dos resultados.

3.3 Técnica de Coleta de Dados

Após definição dos paradigmas, tipo e método de pesquisa, além de descrever a unidade-caso do estudo, neste tópico definem-se as técnicas que serão empregadas, para a realização da pesquisa e posterior análise dos dados, para construção de informações em relação a questão norteadora.

3.3.1 Entrevista em Profundidade

Para que os dados obtidos durante a realização da pesquisa, possibilitem maior aprofundamento, um dos modelos adequados para utilização é a entrevista em profundidade, pois desta forma aplica-se um questionário destinado a ampliar a discussão entre pesquisador e amostra, fator importante para uma análise qualitativa-descritiva, de um estudo de caso. Como corrobora Silva et al (2012) descrevendo esta técnica como focada em um único indivíduo, de forma que possa ser extraído do debate realizado o maior número de informações relevantes para o estudo.

A organização das entrevistas, se deu através de agendamento prévio com a amostra desejada, para viabilizar a realização das discussões, conforme disponibilidade dos envolvidos. O grupo de entrevistados estruturou-se com pessoas de atuação profissional em áreas de contratação de serviços, relacionamento com cliente e gestão de tomadas de decisões concomitantes ao tema, em organizações que já foram atendidas com clientes da unidade-caso e também possíveis clientes futuros.

O questionário de perguntas, desenvolvido para dar ritmo a realização das entrevistas, apresentou como foco principal, atender aos objetivos principal e específicos da pesquisa em questão, correlacionando com os conhecimentos e conceitos desenvolvidos no referencial teórico, visando ter embasamento bibliográfico e também em contrapartida obter validação, da interpretação realizada à cerca dos conteúdos apresentados. Como estrutura o questionário apresentou-se com um total de doze questões dissertativas, sem limite de linhas ou tempo de realização, visando o maior número de informações para cada uma. No **Apêndice A**, encontra-se documento com versão completa das questões, objetivos atendidos e referencial teórico de base de cada questão, abaixo no quadro 2, versão síntese destas informações.

Quadro 2 – Questões x Objetivo e Teorias

Síntese Questionário			
Objetivo Específico	Questões	Referencial	Observações
a) Descrever o que é considerado valor em uma empresa de engenharia elétrica, através da perspectiva de clientes;	1 a 5 e 12	Proposta de Valor Fit (CPV) / Canvas de 9 Componentes - Osterwalder e Pigneur (2011); Pereira (2012); Rosa, Couto e Lage (2015); Osterwalder e Pigneur (2015); Toledo e Moretti (2016); Keller (2019). PESTAL - Barney e Hesterly (2007); Kotler e Keller (2012)	Visa-se entender o ponto de vista de consumidores do que realmente importa para contratação de prestação de serviço.
a) estruturar o processo de criação e entrega de valor em uma empresa de engenharia elétrica, a partir do estudo do ambiente externo e confecção da proposta de valor;	6 a 11	Proposta de Valor Fit (CPV) / Canvas de 9 Componentes - Osterwalder e Pigneur (2011); Pereira (2012); Rosa, Couto e Lage (2015); Osterwalder e Pigneur (2015); Toledo e Moretti (2016); Keller (2019). PESTAL - Barney e Hesterly (2007); Kotler e Keller (2012)	Com estas questões busca-se apoiar o que desenvolve-se nos estudos dos ambientes e modelagens.
c) formular possíveis estratégias para criação e entrega de valor, em uma empresa de engenharia elétrica, por meio da modelagem de negócios;	6 a 11	Proposta de Valor Fit (CPV) / Canvas de 9 Componentes - Osterwalder e Pigneur (2011); Pereira (2012); Rosa, Couto e Lage (2015); Osterwalder e Pigneur (2015); Toledo e Moretti (2016); Keller (2019). PESTAL - Barney e Hesterly (2007); Kotler e Keller (2012)	Através destas questões, deseja-se extrair asserções a cerca, de possíveis iniciativas estratégicas para criação e entrega de valor as clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Para descrição dos entrevistados, segue quadro 3, com o local de trabalho dos mesmos e suas principais atribuições, visando expor a relevância dos seus relatos, para o bom desenvolvimento da pesquisa científica.

Quadro 3 – Lista de Entrevistados

Entrevistados			
Nº	Especialidade	Setor	Principais Atribuições
1	Gestão Hospitalar	Contratações	Gerenciamento de contratações
2	Engenharia Elétrica	Obras de elétrica	Gestão de Contratos de Obras
3	Engenharia Elétrica	Obras de elétrica	Gestão de Contratos de Obras
4	Engenharia Elétrica	Indústria de aço	Gestão de Custos
5	Engenharia Elétrica	Indústria de aço	Gestão de Contratações
6	Engenharia Civil	Construção Civil	Gestão de Orçamentos
7	Engenharia Civil	Construção Civil	Supervisão de Contratos
8	Engenharia Civil	Construção Civil	Supervisão de Contratos
9	Gestão de Empresas	Ótica e Joalheria	Gestão de Empreendimento Próprio
10	Gestão de Empresas	Direito Empresarial	Gestão de Empreendimento Próprio

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Com isso, demonstrando a técnica de entrevista e os métodos empregados para sua aplicação, desenvolve-se no tópico seguinte a observação participante.

3.3.2 Observação Participante

Em função de fazer parte do processo, a observação participante oferece uma grande possibilidade de auto avaliação, para que possa ser fornecida maior contribuição, com relação aos fatos evidenciados. Como descreve Prodanov e Freitas (2013) evidenciando esta técnica, como uma análise de dentro para fora, onde o pesquisador insere-se no processo avaliando as ocorrências pertinentes ao estudo.

A aplicação da técnica se deu durante as rotinas diárias de trabalho, principalmente nas tratativas envolvendo os clientes e a realização de novos processos de cotação para contratação, onde a temática do estudo aplica-se diretamente, podendo extrair-se o maior número de informações coincidentes.

Desta forma, através da conversa entre as técnicas de entrevista e observação participante, obtêm-se diversas asserções à cerca da temática central, reforçados pela técnica à seguir.

3.3.3 Documentos e Relatórios

Além de entrevistar a amostra e observar o processo de dentro da organização, também faz-se necessário entender o que há de informação desenvolvida pela unidade caso do estudo, para que possa endossar o que foi descrito pela observação realizada, desta forma encaixando perfeitamente a coleta de dados do tipo documental. Como aborda Prodanov e Freitas (2013) descrevendo que a coleta de dados serve como alicerce, para que as hipóteses do pesquisador, possam apoiar-se.

Deste modo, definidos os métodos que serão empregados para a coleta dos dados da pesquisa, encaminha-se para responder como será a transformação do que foi coletado em informações, descritos no item a seguir.

3.4 Técnica de Análise de Dados

Sabendo-se como a coleta de dados ocorre, entende-se que a análise dos dados desta pesquisa, consistirá no agrupamento das anotações geradas pelas entrevistas em profundidade, somando ao conteúdo da observação participante e verificação dos documentos e relatórios da organização, desta forma correlacionando-os, afim de gerar informações para construção de hipóteses, em relação ao problema

de pesquisa. Como apresentam Silva et al. (2012) descrevendo a análise de dados, como um esforço realizado pelo pesquisador de reunir e tratar o grande volume de informações, de forma que os mesmos possam ser considerados confiáveis, para o fim desejado.

Após a descrição dos métodos para realização da coleta de dados, e posterior descrição dos meios de análise dos mesmos, sintetizam-se informações em quadro explicativo, visando relacionar o atendimento dos objetivos e respectivas técnicas empregadas na coleta e análise, para melhor visualização de como desenvolve-se.

Quadro 4 – Objetivos x Técnicas de Coleta e Análise

Objetivos x Técnicas		
Objetivo Específico	Técnica Empregada	Referencial
a) Descrever o que é considerado valor em uma empresa de engenharia elétrica, através da perspectiva de clientes;	Entrevista; Observação	Proposta de Valor Fit (CPV) / Canvas de 9 Componentes - Osterwalder e Pigneur (2011); Pereira (2012); Rosa, Couto e Lage (2015); Osterwalder e Pigneur (2015); Toledo e Moretti (2016); Keller (2019). PESTAL - Barney e Hesterly (2007); Kotler e Keller (2012)
a) estruturar o processo de criação e entrega de valor em uma empresa de engenharia elétrica, a partir do estudo do ambiente externo e confecção da proposta de valor;	Entrevista; Observação; Documentos	Proposta de Valor Fit (CPV) / Canvas de 9 Componentes - Osterwalder e Pigneur (2011); Pereira (2012); Rosa, Couto e Lage (2015); Osterwalder e Pigneur (2015); Toledo e Moretti (2016); Keller (2019). PESTAL - Barney e Hesterly (2007); Kotler e Keller (2012)
c) formular possíveis estratégias para criação e entrega de valor, em uma empresa de engenharia elétrica, por meio da modelagem de negócios;	Entrevista; Observação; Documentos	Proposta de Valor Fit (CPV) / Canvas de 9 Componentes - Osterwalder e Pigneur (2011); Pereira (2012); Rosa, Couto e Lage (2015); Osterwalder e Pigneur (2015); Toledo e Moretti (2016); Keller (2019). PESTAL - Barney e Hesterly (2007); Kotler e Keller (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Ante ao exposto entende-se que a gama de variáveis encontradas deve limitar-se ao conteúdo que se deseja, ficando no tópico a seguir definidos quais os limites impostos, para que seja objetivo e ao mesmo tempo completa a pesquisa.

3.5 Limitações do Método

As limitações do método, servem para que o estudo mantenha o foco nos objetivos centrais traçados, visando construir hipóteses, para a questão norteadora do

estudo, ou seja, cumpra-se o que foi proposto até este ponto, na etapa prática e de análise da pesquisa.

Destarte, entende-se como limites da pesquisa o foco no conhecimento da criação e entrega de valor da perspectiva interna da organização tomada como base para o estudo e também do ponto de vista do cliente em relação a sua percepção de valor, deixando de lado outros aspectos que não digam respeito a este fim específico.

Quanto aos resultados deste estudo de caso, sua utilização fica restrita a esta organização, não podendo ser generalizados para as demais atuantes neste ramo, por conta de suas peculiaridades, como demonstrados no tópico a seguir.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item desenvolve-se o conteúdo prático de pesquisa, descrevendo a unidade de pesquisa, seguido da análise dos dados coletados, através das técnicas de coleta determinadas, afim de uma visão completa das proporções da situação problema existente e dos meios para compreensão dos objetivos geral e específicos de pesquisa.

4.1 Empresa de Engenharia Elétrica

O estudo desenvolvido baseou-se em uma empresa de engenharia elétrica, que é emergente no seu ramo de atuação, como um empreendimento novo, constituída através da experiência dos seus sócios, para realizar atividades principalmente no setor de prestação de serviços de obras, manutenções e projetos elétricos, atendendo a uma grande gama de clientes empresariais e prediais do tipo comercial, em função dos anos de atuação dos sócios no setor de obras, na área de iluminação pública, subestações de energia elétrica, redes de distribuição de energia, também possibilita a realização de atividades para empresas de maior porte, realizando assessoria completa para obras deste modelo. A sede da empresa localiza-se na cidade de São Leopoldo, no estado do Rio Grande do Sul, e por se tratar de empreendimento novo, considera-se uma empresa de pequeno porte, do ponto de vista estrutural, no entanto conta com gestão técnica especializada em obras, manutenções e projetos dos mais variados patamares, com citado anteriormente, a experiência anterior dos sócios, sempre foi focada neste setor de atuação.

O fato de ser uma empresa que está iniciando as atividades em sua área de atuação, torna o estudo extremamente oportuno, podendo fornecer frutos reais da análise das variáveis estudadas, principalmente por ser um setor com a existência de muitas empresas dispostas a executar serviços desta natureza, porém carente de uma abordagem diferenciada do ponto de vista da criação e entrega de valor aos clientes, que não consiste apenas na realização do serviço, envolve mais questões, que serão abordadas nos tópicos a seguir, apresentando constatações através dos dados coletados nas entrevistas em profundidade, observação participante e estudo dos documentos e relatórios da organização.

4.2 Valor Percebido pelo Cliente

O relacionamento entre empresa e cliente, sempre foi uma necessidade universal, independente do ramo de atuação da organização, para realização da venda dos seus produtos e serviços relacionar-se com seu público é uma ferramenta indispensável, e essa comunicação realiza-se através de variadas formas, como por exemplo, propagandas ou visitas presenciais para convencimento dos consumidores, situação que não mudou completamente com o passar dos anos, porém sofreu inúmeras transformações, causadas pelas mudanças na sociedade, também originadas de diversos fenômenos, como a globalização, revoluções industriais, que passaram a oferecer um novo paradigma para as organizações, criando-se mais variedade de produtos e serviços, além de novas demandas e formas de atendê-las, o que tornou os clientes mais criteriosos e exigentes quanto a qualidade e condições de compra, colocando-os como foco central, e as empresas bem sucedidas nesse processo de mudança, são aquelas capazes de enxergar através das dificuldades, abordando novas formas de tocar suas operações. (SNEADER, STERNFELS, 2020).

Deste modo, compreende-se a necessidade de entender o que realmente move o público-alvo de determinada organização, ou seja, o que desperta seu interesse e prende sua atenção, para que o mesmo venha a adquirir o produto ou contratar o serviço ofertado, características que fazem parte do conceito de valor, desenvolvido para apoiar e orientar as organizações em suas estratégias tanto de operações, quanto de relacionamento, no entanto conhecer este conteúdo apenas, não resolve todos os problemas, pois determinar o que é o valor em dado segmento, é o grande desafio e diferencial, das empresas prósperas. O constructo valor, demanda grande dedicação de tempo e recursos, principalmente intelectuais, para desenvolvimento de uma proposta completa que demonstre benefícios únicos e que se sobressaiam a concorrência, ultrapassando a preocupação dos clientes com valores monetários, em função da identificação destes benefícios e a satisfação pelo resultado da aquisição, mantendo o relacionamento com a organização e eventualmente a fidelização. (ARAÚJO, 2016; TOLEDO, MORETTI, 2016; KELLER, 2019).

Determinar o que os clientes desejam e necessitam como citado até então, é o verdadeiro desafio das organizações, e para aproximar-se desta compreensão, aplicam-se os métodos de coleta de dados, tratados nos tópicos anteriores, para extrair o máximo de informações acerca da percepção de valor tanto de quem oferta,

quanto de quem lida com a contratação de serviços da área de atuação da unidade de pesquisa, sendo eles profissionais e empresários.

Conforme observação do autor, compreender os clientes, como os mesmos procedem e o que esperam da empresa de engenharia elétrica, durante as diversas etapas, desde a pesquisa por prestador de serviços, contratação, execução e entrega final da atividade, é sem dúvidas o maior desafio de qualquer negócio, como tem se apresentado real, de acordo com a vivência prática realizada, porém há alguns indícios positivos, para apoiar a identificação de possíveis hipóteses para o conceito de valor, estas evidências são alguns comportamentos, diga-se um pouco comuns, apresentados pelos clientes durante o andamento do processo citado. Alguns desses comportamentos se referem ao método para localização de empresas do ramo de engenharia elétrica, etapa inicial quando se identifica a demanda, por este modelo de serviços, colocando-se no lugar dos clientes o autor visualiza que há poucos contratantes dispostos a ser a cobaia para os serviços de uma organização, ou seja, ninguém gosta que o trabalho prestado seja o primeiro, sem sequer conhecer alguém que já tenha sido atendido e o resultado tenha sido satisfatório, ou seja, a indicação da empresa por pessoas conhecidas ou conhecimento próximo de quem irá executar é o passo inicial, para que uma relação de negócios se desenvolva, pelo fato de demandar confiança no processo como um todo, como corrobora Entrevistado 1 (2020) *“Primeiramente procuro por indicações, por questões de segurança, se identificada empresa nas redes sociais, da mesma forma ainda busco por indicação de pessoas onde os serviços do prestador tenham sido executados”*, também reitera a necessidade de indicação, Entrevistado 2 (2020) *“Procuro através de indicação de conhecidos, recomendações do comércio, prestadores de serviços parceiros. Depois faço contato com a empresa e realizo um benchmark dos serviços realizados e feedback dos clientes, visitas ao local onde foi realizado o serviço”*.

Em análise dos relatos acima, e o retorno das demais entrevistas realizadas, identifica-se este padrão da necessidade de conhecimento da empresa, principalmente através da indicação de pessoas conhecidas, que garantam que sua experiência junto a empresa de engenharia elétrica, foi satisfatória, para que o cliente tenha mais segurança na contratação. Na falta de indicações há a busca em páginas da internet ou redes sociais, porém ainda assim, observa-se as indicações e eventuais avaliações realizadas nos meios de comunicação da organização, como descreve também Entrevistado 9 (2020) *“Na busca por prestação de serviços, hoje buscamos*

muito o network, indicações de empresas que já prestaram serviços para amigos e colegas e passaram confiança e seriedade no serviço, obviamente, aliado com preços bons e justos. Como segunda opção de procura, a internet, sempre analisando portfólio de trabalhos anteriores e avaliações de contratantes”.

Em ramos específicos de atividades como o de alguns entrevistados, onde há necessidade de registros específicos, há esse complemento durante o processo de pesquisa, por prestador de serviço, como no caso do Entrevistado 3 (2020) *“Depende muito do serviço, mas geralmente entro em contato com a Distribuidora de energia elétrica local para verificar quais empresas estão homologadas e/ou liberadas para execução de serviços. Costumo pegar indicações com outros profissionais”.* Também com situação semelhante Entrevistado 5 (2020) *“Na área de engenharia normalmente orçamos e contratamos empresas que já conhecemos os serviço, principalmente em função de custos e de conhecerem os procedimentos para realização de serviços dentro da planta, porém há novas indicações através do setor de suprimentos, que acaba localizando empresas com boas referências comerciais, como tempo de operação, indústrias que já atende e em caso de serviços específicos, segue-se os pré-requisitos anteriores, com os devidos cadastros necessários”.*

Deste modo, entende-se que o processo de indicação, apesar de cadastramentos e homologações necessários para algumas áreas da engenharia elétrica, ainda é uma unanimidade entre os profissionais entrevistados e a mesma interpretação vale do ponto de vista da empresa de engenharia elétrica, que conforme observação do autor, identifica-se um grande receio por parte dos novos clientes, em relações novas, sem indicações de pessoas conhecidas, torna-se em alguns casos um barreira praticamente intransponível, por conta da insegurança de ser o primeiro a contratar os serviços de um prestador.

O fator confiança como apresentado, está presente o tempo todo no processo de contratação, partindo da necessidade de indicação do prestador de serviços, através de profissionais e pessoas conhecidas, desta forma, pode-se considerar como um dos obstáculos iniciais, e ao mesmo tempo uma ferramenta de apoio, na relação entre empresa de engenharia elétrica e cliente, o que leva a criação de diversos mecanismos de defesa por parte dos contratantes, que além das referências, acabam estudando as atividades que serão realizadas, visando mitigar o risco de eventuais perdas, em função de enganações por parte dos prestadores de serviços, como relata Entrevistado 9 (2020) *“Sim, devido ao meu convívio com empresas de prestação de*

serviços, hoje o mercado é uma enormidade de ofertas que, para oferecer o melhor custo ao contratante, são pulados diversos protocolos. Materiais secundários e falta de profissionais qualificados são os que mais afetam. Portanto, saber um pouco sobre o que está sendo feito, é uma parte importante para não ser “passado para trás” por empresas de má índole que circulam pelo mercado”.

Compreende-se que para a realização da contratação de empresas de engenharia elétrica, há grande cautela por parte dos entrevistados, que temem por perdas, sendo esta também uma unanimidade, de acordo com a amostra, que buscam conhecer ao menos o básico sobre a atividade, para segurança.

Quanto a questões normativas e de legislações, que regem este setor, os entrevistados demonstraram ter conhecimento básico também, por conta de grande parte tratar-se de profissionais de caráter técnico, com algumas exceções, que afirmam saber da existência de regulamentações no setor, mas que esta seria uma responsabilidade do prestador de serviços na realização de suas atividades. Como descreve Entrevistado 2 (2020) explicando que seu conhecimento, apesar de fazer parte do ramo elétrico é básico, transferindo a incumbência de entendimento e estudo das normativas, para as empresas prestadoras de serviços de engenharia elétrica. Fato confirmado pela observação do autor, que durante os processos de contratação da prestação de serviços de engenharia elétrica, identifica que os clientes, geralmente não tratam do assunto normativas e legislações, de forma direta, solicitando apenas que sejam seguidas, sem citar especificamente quais devem ser seguidas, ficando um pouco aberto a interpretações, o que pode ser um fator ruim para ambos participantes do processo.

Em relação ao ramo de engenharia elétrica ele é visto da ótica dos entrevistados, como uma área que já possui bastante concorrência, mas que ainda oferece possibilidades de expansão e crescimento, porém também é bem sensível a economia e a questões técnicas como desenvolve Entrevistado 2 (2020) “*É uma área sensível a variações da economia. É difícil empreender no Brasil. Há grandes players formando monopólios, com isto, competir apenas por preço não é o caminho. Neste segmento o pequeno empreendedor deverá ter o diferencial do atendimento complete care ao cliente. Conseguir bons fornecedores de insumos, com qualidade e preços bons. A qualidade do pós vendas é primordial”.*

Em consonância e complemento, descreve Entrevistado 5 (2020):

“Eu enxergo como um nicho interessante de mercado, porém que sofre bastante com as variações econômicas, principalmente em função da questão da necessidade de aquisição de materiais elétricos, que em geral são importados, causando grande concorrência e instabilidade nas cotações, por conta de questões cambiais, porém apesar disso é um serviço necessário, pois quaisquer obras de expansão ou modificação dentro da planta da organização, demandam a contratação de empresas de engenharia elétrica, então há mercado para as empresas qualificadas”.

Visualizando essa possibilidade de expansão e reiterando a questão da qualificação Entrevistado 3 (2020) *“Existe um fomento no mercado, onde cada vez mais as empresas buscam por prestadores de serviços bem estruturados e com responsáveis técnicos qualificados para a execução dos serviços”.*

Com isso, pode-se inferir que o mercado de engenharia elétrica, na visão de clientes e possíveis clientes, participantes das entrevistas, é passível de crescimento e de entrada de empresas novas, no entanto faz-se necessário a busca por diferenciais competitivos, pois a quantidade de concorrentes já estabelecidos é grande, e as condições econômicas pouco favoráveis, o que demanda um foco especial em outras áreas, para que a disputa não dependa apenas de preços, mas sim de capacidades, qualificações, responsabilidades e de percepção de valor agregado dos serviços, pois existe um pouco de dificuldade por parte dos contratantes, de visualizar estes outros componentes em detrimento a questão financeira, como desenvolve Entrevistado 4 (2020) *“Um tanto quanto subestimado, muitos casos de profissionais sem a devida especialização ou clientes que não dão o devido valor a responsabilidade de se trabalhar com energia elétrica”.*

Após a identificação de como os entrevistados procedem na procura de prestadores de serviços de engenharia elétrica, como se preparam para a contratação e qual sua visão deste ramo de atuação, desenvolve-se a etapa de contato entre empresa e cliente, para o pontapé inicial do processo de prestação de serviços, que trata-se de momento crucial, onde as expectativas se constroem, tanto do contratante, quanto do possível contratado, que tem a oportunidade de apresentar suas capacidades técnicas e negociais, perante seu cliente.

Alguns tópicos que chamam a atenção dos consumidores, quando da realização de contato com uma organização prestadora de serviços de engenharia elétrica, são segundo Entrevistado 9 (2020) *“Com certeza o portfólio de serviços prestados. Um bom histórico de obras e execuções são como um bom currículo,*

atestam a capacidade e a confiabilidade de uma empresa em prestar um serviço. A interação com o contratante e o bom relacionamento com uma possível parceira na execução da obra também são muito relevantes, pois nem sempre uma obra de elétrica vai ser executada sozinha, quando há necessidade da parceria entre elétrica e civil, ou mecânica, ou qualquer setor que seja, o serviço só terá bons resultados quando houver harmonia entre os executantes”.

Em concordância ao exposto, apresenta Entrevistado 8 (2020):

“O que me chama a atenção é a organização da empresa, com o cumprimento de agendamentos e horários, portfólio de obras executadas, em sua trajetória e estrutura que a mesma disponibiliza, para realização dos serviços, que significa profissionais qualificados e os equipamentos de acordo com a função”.

Ainda em relação a sensação do cliente neste primeiro contato, desenvolve Entrevistado 1 (2020):

“A receptividade, a maneira que empresa te recebe, a parte da orientação, eu não tenho conhecimento da parte elétrica, mas explicando o que vai acontecer fazendo de determinada forma, o que não pode ser feito, deixar ciente o contratante, das consequências por fazer de tal modo, e porque fazer da tal maneira, que está propondo é o que chama atenção”.

De acordo, com as entrevistas o que extrai-se da percepção dos clientes, em relação as tratativas da empresa de engenharia elétrica com os mesmos, referem-se principalmente a postura profissional da organização, processos e ferramentas de comunicação de fatos e orientações, recursos estruturais disponíveis, e também questões da capacidade técnica propriamente dita, pois além de receber a indicação de clientes, que já foram atendidos pela organização, durante o processo inicial, os possíveis novos clientes, precisam visualizar evidências, de que realmente os serviços prestados são verídicos e que o resultado foi positivo, para fortalecer a sua crença de que receberam um bom trabalho.

Contudo, a percepção dos clientes, segundo a amostra de pesquisa, apresenta algumas convergências, em relação as suas necessidades, durante um processo de contratação de uma empresa de engenharia elétrica, fator positivo, para fins de construção do conceito de valor nesse segmento. Como principais pontos elencados pelos entrevistados, que chamam sua atenção e apoiam na decisão pela contratação, são a indicação do prestador de serviços através de outros clientes ou parceiros

conhecidos, um bom portfólio de trabalhos realizados, para que o cliente possa visualizar, o que a empresa tem feito e suas capacidades, profissionais qualificados, para explicar as atividades e o que envolvem, boa comunicação por parte da organização, mantendo sempre o cliente informado dos acontecimentos e o compromisso, com os acordos realizados. Desta forma, como sinônimos da percepção de valor, tem-se como palavras marcantes a confiabilidade, segurança, profissionalismo e responsabilidade.

Com isso, encaminha-se estudo para a etapa da estruturação do processo de criação e entrega de valor, que compõem o tópico seguinte.

4.3 Estrutura do Processo de Criação e Entrega de Valor

Conforme item anterior, observou-se a percepção do cliente, em relação ao que seria valor para os mesmos, na contratação de empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica, desenvolvendo-se algumas asserções acerca do conceito, que neste tópico, servem como apoio para construção das propostas para viabilizar a criação e a entrega do valor.

A compreensão da perspectiva do cliente e da organização são alguns dos exercícios necessários, para a construção de uma boa proposta de valor, para a empresa de engenharia elétrica, no entanto apenas estes conteúdos não são suficientes, pois o segmento onde a organização está inserida contempla diversas outras variáveis, que se complementam, para possibilitar um bom planejamento estratégico. Para tanto, faz-se necessário o desenvolvimento das figuras de modelagem da organização, estudando desde o macroambiente até chegar no ambiente interno da organização.

O ambiente onde a organização está inserida, ajuda a moldar sua forma de agir, pois a partir do entendimento desta variável é possível para a empresa identificar as ameaças e oportunidades que existem, deste modo compreendendo os impactos que os acontecimentos externos podem causar no ambiente interno e vice-versa. (BARNEY, HESTERLY, 2007; OLIVEIRA, 2011).

No ambiente externo alguns elementos principais são levados em conta, afim de tornar a análise mais focada, dentre eles a questão política, que trata principalmente do relacionamento entre a organização e governo, e as consequências de ações governamentais para as empresas, como diretrizes de agências reguladoras

e ministérios governamentais, que influenciam diretamente nas empresas, podendo construir oportunidades e ameaças. (BARNEY, HESTERLY, 2007; OLIVEIRA, 2011; KOTLER, KELLER, 2012). Conforme observação do autor, há diversos órgãos governamentais que ditam o ritmo das operações de empresas do ramo de engenharia elétrica, criando regulamentações e leis, que devem ser seguidas, como Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e Ministério de Minas e Energia (MME), alguns dos órgãos políticos, que gerenciam o trabalho e atuação junto ao sistema elétrico brasileiro.

Quanto aos aspectos econômicos também tem forte influência no ramo de engenharia elétrica, pois as reações do mercado, ditam a forma com que a empresa irá operar, ou seja, os preços praticados sofrerão com as flutuações, o poder de compra da população, poupança, endividamento, o vigor do sistema econômico e da organização decidirão pela sobrevivência da mesma. (BARNEY, HESTERLY, 2007; KOTLER E KELLER, 2012). De acordo com observação do autor, a economia do ponto de vista da empresa de engenharia elétrica, afeta em questões importantes como aquisição de materiais, que dependem das taxas cambiais, por tratar-se de material importado em algumas ocasiões, do produto interno bruto e per capita, capazes de influenciar no poder de compra, traduzido no poder de contratação no setor de serviços, além de barreiras geradas por estes índices no investimento por parte de grandes empresas, que possivelmente demandariam a prestação de serviços de engenharia elétrica, para desenvolvimento de eventuais expansões.

O aspecto social da análise do ambiente externo, pode se tratar tanto de uma oportunidade, quanto de ameaça, pois envolve tópicos como a distribuição de renda, entre as classes sociais, questões culturais de regiões de atuação da organização, além de valores e crenças, que tem influência na tomada de decisão das pessoas, pelo consumo de produtos e formas de interagir com a empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica, fatores estes que demandam estudo pela organização, afim de minimizar seus impactos, identificando as áreas de interesse, para que, por exemplo, o aumento da expectativa de vida, seja uma oportunidade de maior tempo de operação junto a determinado público alvo. (BARNEY, HESTERLY, 2007; OLIVEIRA, 2011; OBSERVAÇÃO, 2020).

A tecnologia é uma das variáveis indispensáveis a ser estudada, pois esta trata-se da atualidade deste tema, principalmente no ramo de engenharia elétrica, tanto de

projetos, quanto na execução de prestação de serviços, que recebe novas metodologias, equipamentos, produtos e insumos, todos os dias praticamente, e não só nestes tópicos, mas também nos meios de comunicação com os clientes, fornecedores, através de redes sociais, plataformas de conteúdo e comércio digital, caminho que apresenta-se sem retorno, e que obrigará as organizações consolidadas a adaptar-se e as novas empresas a construir-se com esta nova mentalidade de adaptação constante. (KOTLER E KELLER, 2012; ASLTYNE, PARKER, CHOUDARY, 2016; OBSERVAÇÃO, 2020).

A questão ambiental, trata dos impactos e demandas que a empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica, gera em relação ao meio ambiente, pois todas as atividades realizadas dependem de recursos físicos, que por sua vez, passam pelos processos de extração dos insumos na natureza, e posterior manufatura, eventualmente nocivos, e a forma com que a organização se porta diante desta cadeia, e como proporciona a contrapartida, são aspectos a compor a proposta de trabalho e planejamento estratégico da organização, como incentivos ao desenvolvimento de fontes de energia elétrica renováveis, são algumas das pautas importantes a se considerar. (CAMARGO, 2017; OBSERVAÇÃO, 2020).

E por fim no estudo do ambiente externo, o sexto componente da análise conhecida com PESTAL, de acordo com as iniciais dos seus itens tratados até então, refere-se ao aspecto legal, que tem grande força no ramo da prestação de serviços de engenharia elétrica, para as empresas corretamente registradas, principalmente pelo grau de importância e risco deste setor, que envolve a energia elétrica, vilão invisível, capaz de tirar vidas e causar incidentes de grandes proporções, fator relevante para existência de diversas normas de segurança, de equipamentos, de metodologias de trabalho, como Normas Regulamentadoras (NR's), Normas Brasileiras (NBR/ABNT), além de uma grande gama de agências governamentais reguladoras das atividades no ramo, como já citados, ONS, ANEEL, seguidos de conselhos regionais, para os profissionais e empresas, como o Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA), Conselho Federal de Técnicos Industriais (CFT), criados com o intuito de controlar as operações de empresas, junto ao sistema elétrico, além da legislação civil brasileira, a qual as empresas que desrespeitam as normas e agências de regulação, causando danos patrimoniais ou a terceiros, acabam sujeitas. (KOTLER, KELLER, 2012; OBSERVAÇÃO, 2020).

Contudo, estudando-se as variáveis da análise PESTAL e suas implicações para empresa prestadora de serviços engenharia elétrica, conclui-se a importância de considerar este conteúdo do macroambiente, para fortalecer o posicionamento da organização, junto aos clientes, pelo conhecimento de todos os deveres, oportunidades e ameaças do setor, conforme quadro síntese abaixo.

Quadro 5 – Análise Pestal da Empresa de Engenharia Elétrica

ANÁLISE MACROAMBIENTAL - PESTAL					
P	E	S	T	A	L
POLÍTICO	ECONÔMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	AMBIENTAL	LEGAL
- Setor Elétrico possui órgãos governamentais de regulação, Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS) e Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL);	- Sua movimentação sofre influência das taxas de crescimento do setor de serviços, responsável por grande parte do retorno financeiro da organização;	- A distribuição de renda, entre as classes sociais, influencia na capacidade de investimentos em contratação de serviços;	- O aspecto tecnológico, tem forte impacto no setor de engenharia elétrica, pois há diversos lançamentos de novas linhas de materiais e abordagens, demandando constante renovação dos conhecimentos;	- O ramo de engenharia elétrica, depende bastante do contexto ambiental, principalmente no que tange a prestação de serviços, que depende da extração de matérias primas, para confecção de materiais elétricos, com o cobre dos condutores;	- Do ponto de vista legal, o setor de engenharia elétrica, é extremamente cercado, através de diversos órgãos reguladores, como os governamentais já citados ONS, ANEEL;
- Por demandar colaboradores, está sujeito a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), e Ministério do Trabalho e Emprego (MTE);	- O produto Interno Bruto (PIB) e o PIB Per Capita, influenciam no poder comprar e nos investimentos em contratação dos serviços do setor de engenharia elétrica;	- As taxas de crescimento e expectativa de vida, aumentam as oportunidades de contratação;	- Quanto a comunicação, através das mídias digitais e redes sociais, são indispensáveis para a divulgação e tratativas com clientes;	- O constante apoio ao desenvolvimento de energias renováveis é uma grande oportunidade, para as empresas do ramo de engenharia elétrica;	- Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA), Conselho Federal do Técnicos Industriais (CFT), também apoiam a regulação do setor elétrico e de construção, no âmbito regional;
- Em função da necessidade de emissão de notas e de compra de materiais, está sujeita a tributações governamentais;	- As flutuações de preços, inflação e juros, influenciam a empresa, em função da necessidade de aquisição de componentes elétricos, em geral importados;				- Normas Regulamentadoras (NR's), Normas Brasileiras (NBR/ABNT), além de normas internacionais, regem os métodos de execução de serviços, segurança, homologação de materiais e insumos do setor;

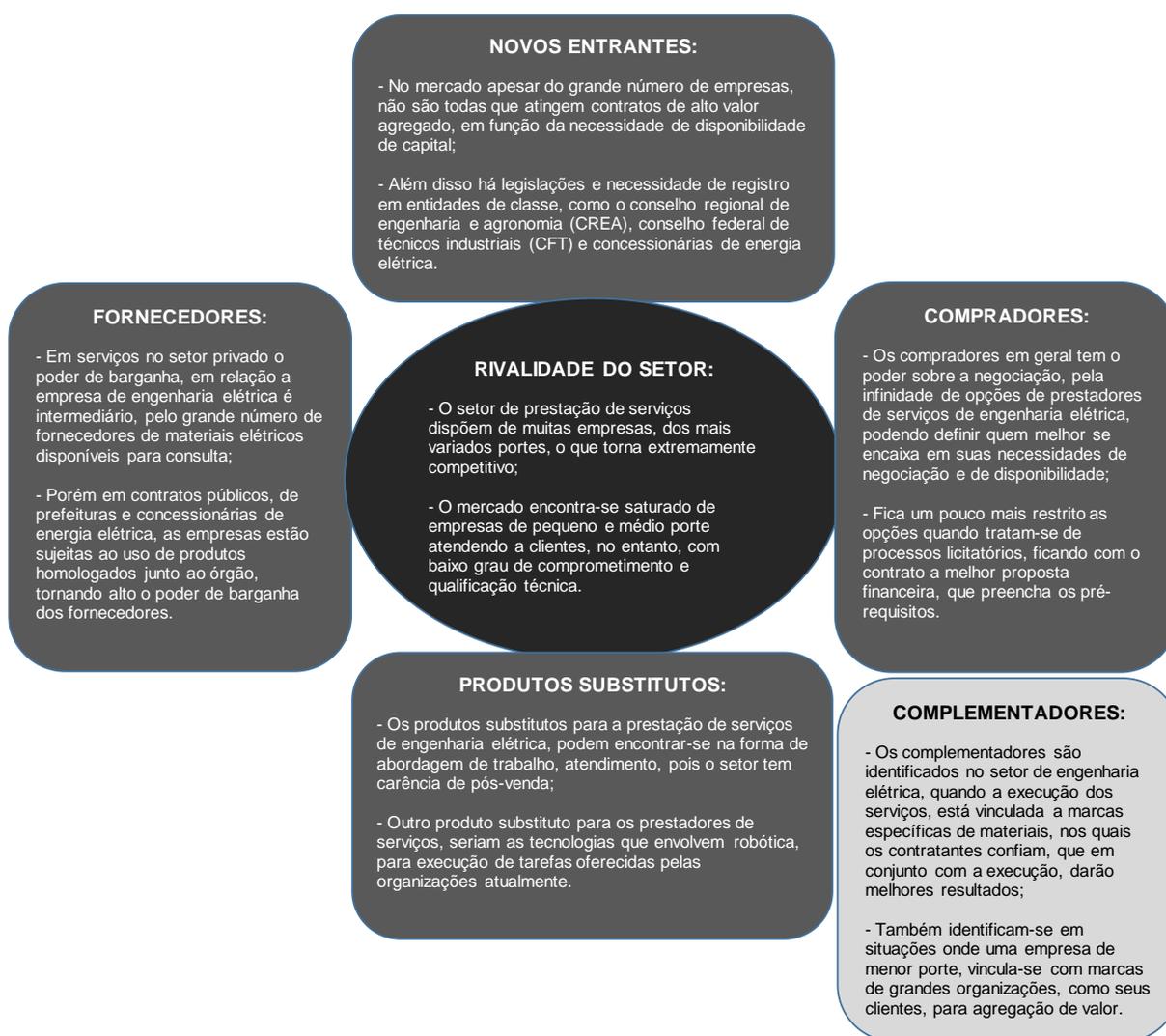
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Após a avaliação do macroambiente, da empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica, reduz-se um pouco a lente de observação, para avaliação do ambiente externo, porém micro, onde a organização encontra-se, desenvolvendo o estudo através das 5 forças de Porter, que contemplam importantes conteúdos para análise, e que norteiam as empresas, através de um esquema analítico prático, capaz de apoiar no desenvolvimento de estratégias de trabalho, acesso ao mercado e

posicionamento diante da concorrência e cliente, afim de desenvolver vantagens competitivas diante destes. (PORTER, 1986; BARNEY, HESTERLY, 2007; ENDEAVOR, 2015; SEBRAE, [2020?]).

Afim de compreender como estas variáveis influenciam a empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica, desenvolve-se a figura a seguir, que contempla informações do setor de acordo com observação do autor.

Figura 4 – 5 Forças Competitivas de Porter da Empresa de Engenharia Elétrica



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na figura 4 a força, da rivalidade do setor, no ponto central, analisam-se principalmente os concorrentes diretos, que ofertam mesmos serviços, e que podem afetar diretamente o retorno financeiro da empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica. (BARNEY, HESTERLY, 2007; OLIVEIRA, 2011). Conforme

observação do autor, a rivalidade do setor pode se considerar variável de alta influência para a organização, em função da grande quantidade de empresas prestadoras de serviço de engenharia elétrica existentes, apresentando certo grau de saturação no setor, porém diversas empresas com baixa grau de comprometimento e qualidade na entrega, com aborda Entrevistado 6 (2020) *“Um dos maiores problemas identificados na prestação de serviços, geralmente são os escopos mal definidos, que durante o andamento dos serviços, começam a gerar diversas alterações inesperadas, como itens que não foram incluídos no orçamento inicial, e que a empresa não tem condições de executar, sem apoio financeiro do contratante, entre outras questões técnicas, como uso de equipamentos e materiais, diferentes do previsto na proposta”*, fatores problemáticos, descobertos ao longo da execução das atividades, mas que não impedem que estas empresas concorram diretamente com a unidade caso do estudo, em um primeiro momento, contexto que reforça a necessidade de políticas de criação e entrega de valor, para fins de vantagem competitiva.

Em relação aos novos entrantes, a atração pelo mercado está diretamente ligada aos retornos obtidos pelas empresas já estabelecidas, além da existência de poucas barreiras ao acesso de novas empresas, como registros, legislações, entre outros limitantes. (BARNEY, HESTERLY, 2007; ENDEAVOR, 2015; SEBRAE [2020?]). Na observação do autor, o mercado em que a unidade-caso está inserido, já compõem-se de diversas empresas, que como citado anteriormente, não dispõem de práticas adequadas, do ponto de vista de qualidade e capacidade técnica, como desenvolve Entrevistado 4 (2020) *“Um tanto quanto subestimado, muitos casos de profissionais sem a devida especialização ou clientes que não dão o devido valor a responsabilidade de se trabalhar com energia elétrica”*, porém além destes aspectos, há outras barreiras em relação a contratos com oferecimento de maiores retornos financeiros, como a necessidade de disponibilidade de capital, além de demandar registros junto a agências reguladoras, entidades de classe e concessionárias de energia elétrica, o que impede a entrada de algumas empresas pouco preparadas.

O tópico referente aos compradores, trata da importância que a marca tem para os consumidores, e a influência que esta tem diante de questões como preço, para a tomada de decisões, fator complexo no setor de serviços, pela intangibilidade do que está sendo ofertado, riscos existentes na transação e a grande quantidade de empresas, que oferecem o mesmo tipo de atividade, passando o controle da decisão

para o cliente, que acaba optando pela melhor proposta, de acordo com sua perspectiva, situação um pouco mais restrita, em licitações ou pregões de disputa de contratação, onde o que define o resultado, são os atestados de capacidade técnica e melhores valores propostos. (OLIVEIRA, 2011; SEBRAE, [2020?]; OBSERVAÇÃO, 2020). Em relação a tomada de decisões na contratação, desenvolve Entrevistado 1 (2020) *“Conseguir conciliar o preço, com a questão da qualidade, é a maior dificuldade na contratação de um prestador de serviços, porque entendo que existe um preço justo a se cobrar, mas é necessário a empresa conseguir apresentar um trabalho de qualidade, com materiais de qualidade, porém com preços dentro do que o mercado está ofertando”*. Ou seja, esses são alguns dos fatores, que pesam na tomada de decisão do cliente, porém visualiza-se conforme relato, que essa responsabilidade de conseguir apresentar uma proposta adequada, fica toda sobre os ombros da organização, que deve lutar para chegar a esta relação do preço, com a qualidade.

Com relação aos produtos substitutos, trata-se principalmente de serviços no caso da unidade de pesquisa, que podem afetar o retorno financeiro da organização, através do oferecimento de opções, que atendam às necessidades dos clientes, porém de forma diferente do que a empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica tem condições de oferecer no momento, como o desenvolvimento de produtos para fornecimento de energia elétrica sem a necessidade de conexões físicas, ou mão de obra robótica, opções eventualmente viáveis em um futuro próximo. (BARNEY, HESTERLY, 2007; CARTER, CLEGG, KORNBERGER, 2010; OBSERVAÇÃO, 2020).

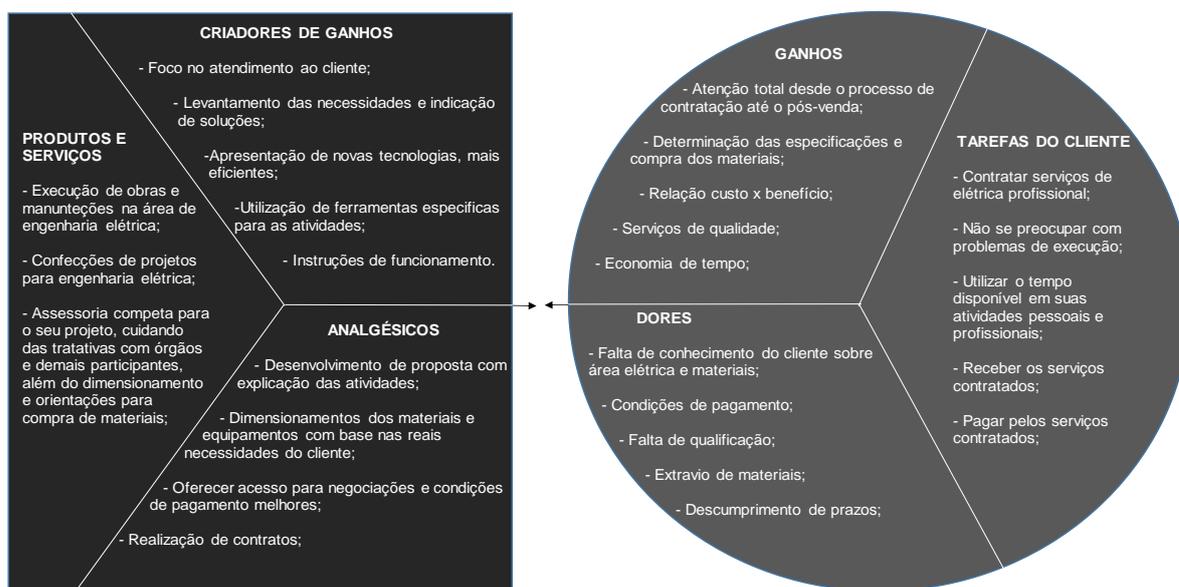
E por fim, ligado as cinco forças, os fornecedores e seu poder de barganha, item que aborda a força que os mesmos, tem sobre a forma de operar da unidade-caso, que envolvem o quão valioso e escasso é o material oferecidos por estes, fator relevante para análise, pois por mais que exista uma infinidade de distribuidores de materiais elétricas, tornando forte o poder de barganha da empresa de engenharia elétrica em detrimento ao fornecedor de materiais, há situações onde este quadro é revertido em função da existência de processos de homologação, em que os contratantes determinam as especificações dos materiais, que devem adquiridos e em alguns casos até mesmo os fabricantes, que deveram ser aplicados na realização de determinada atividade. (OLIVEIRA, 2011; OBSERVAÇÃO, 2020). Como situação descrita por Entrevistado 5 (2020) *“Os escopos que são contratados, são em função de especificações de serviços e memoriais descritivos, documentos complementares as pranchas do projeto, que explicam exatamente como e quando o serviços deverão*

ser realizados, para que o prestador de serviço saiba o que tem que ser orçado, além de uma planilha de materiais, onde o mesmo acrescenta os valores para fornecimento dos materiais e serviços especificados pelo setor responsável da empresa”.

Como aspecto de apoio a matriz das cinco forças, também contemplado na figura 4, desenvolve-se a variável denominada complementadores, que trata de produtos e serviços, que em conjunto com o prestador de serviços de engenharia elétrica, podem oferecer maiores benefícios e possivelmente aumentar a rentabilidade da organização, que no caso da unidade de pesquisa, são marcas de materiais que oferecem maior durabilidade aos serviços prestados e vinculação do prestador a outras empresas de maior porte, compondo o portfólio de serviços prestados. (ARMANINO, 2005; RAMIRES, 2016; OBSERVAÇÃO, 2020).

Com isso, após a compreensão e correlação com a realidade da organização, em relação aos conteúdos do macroambiente e microambiente, onde a empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica encontra-se, desenvolve-se abaixo o tópico chave deste item do estudo, que refere-se a proposta de valor propriamente dita, desenvolvida utilizando o Canvas da Proposta de Valor, preenchido com as informações geradas através da observação do autor na participação dos processos de contratação e de prestação dos serviços, perspectivas dos entrevistados, em função do seu conhecimento de causa, referenciais teóricos, desenvolvidos ao longo desta produção e documentos da organização, chegando-se a síntese da figura 5.

Figura 5 – Canvas da Proposta de Valor da Empresa de Engenharia Elétrica



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na figura 5, desenvolve-se o Canvas da Proposta de Valor, da empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica, utilizado para desenvolver a proposta da organização, onde a mesma tem a oportunidade de demonstrar, através dos seis componentes descritos, os motivos pelos quais seu segmento de clientes, deverá contratá-lo em detrimento a concorrência, em função principalmente dos benefícios únicos, que a empresa é capaz de oferecer e que realmente são diferenciais do ponto de vista dos clientes. Sendo o lado direito, desenhado em forma circular o setor responsável por interpretar os interesses do cliente, e o lado esquerdo, em formato retangular ou quadrado, dependendo do formato de desenho, o lado responsável pela descrição da oferta da empresa, ou seja, o que fará com que as necessidades do cliente sejam atendidas. (ARAÚJO, 2016; TOLEDO, MORETTI, 2016; KELLER, 2019; PEREIRA, 2019).

Partindo do quadrante referente aos clientes, as suas tarefas são um tópico importante a avaliar inicialmente, pois traduzem suas motivações para a contratação de determinado serviço, que podem ocorrer em função de necessidades funcionais ou de satisfação pessoal, fatores atendidos pela empresa de engenharia elétrica, pois como exemplo, a mesma, pode realizar tanto atividades de cunho funcional, para que as instalações elétricas permaneçam operando corretamente, quanto para satisfação, com serviços como iluminação decorativa, desenvolvidos com caráter estético, para seus contratantes, ficando a seu critério conforme figura 5. Como tarefas dos consumidores encontram-se, a contratação de prestadores de serviço qualificados, não se preocupar com problemas de execução, passando essa responsabilidade para a empresa de engenharia elétrica, utilização do tempo disponível pela despreocupação, em sua vida pessoal e profissional, receber ao término das atividades o serviço que foi contratado inicialmente, e por fim realizar o pagamento do que foi entregue, conforme combinado, ou seja, encontrar prestador de serviços adequado, para ter total comodidade com os serviços. (ROSA, COUTO, LAGE, 2015; PEREIRA, 2019, OBSERVAÇÃO, 2020). Situação também abordada por Entrevistado 9 (2020) *“É um mercado amplo, com muita concorrência e muitas ofertas. Existem algumas empresas de renome, empresas com experiência, empresas jovens e promissoras. Basta o contratante saber o que quer e procurar com devida cautela”*. Ou seja, está nas mãos do cliente a procura inicial pela empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica, a descrição do que necessita e a realização do

pagamento do valor acordado, ao término das atividades, cabendo a organização todo o restante do processo.

Quanto as dores do cliente, são aspectos causadores de problemas ao andamento das atividades pessoais e profissionais do consumidor, causando frustrações ou estresses, em função das dificuldades encontradas em sanar as suas necessidades. (MARINHO, 2016; KELLER, 2019). Na observação do autor, estas dores são causadas, em função do desconhecimento dos clientes, do quadro completo das atividades a serem realizadas, durante os processos de contratação de empresas de engenharia elétrica, pois deste modo se o prestador de serviços, não possuir conhecimento técnico para a realização da atividade, pode-se construir uma situação de indefinição e de muitas ambiguidades, onde a baixa complexidade, transforma-se em um grande problema para o contratante. Conforme se desenvolve na figura 5, descreve-se as dores do cliente, neste segmento, como a falta de conhecimento técnico dos serviços e materiais, condições de preço e pagamento, falta de qualificação do prestador de serviços, extravio de materiais e o descumprimento dos prazos, situações vinculadas ao desconhecimento já abordado, que na verdade não trata-se de uma obrigação do cliente, mas sim da organização, que deve oferecer o correto suporte e explicação da aplicação de materiais e melhores técnicas, para atendimento da demanda do consumidor. Em consonância Entrevistado 1 (2020) *“O contratado passar um orçamento, após verificar o serviço a ser realizado, e durante o processo começar a surgir novas necessidades de materiais e de alterações da proposta, é uma dos principais problemas identificados ao longo da prestação de determinado serviço, o que gera transtornos, pois há uma preparação financeiro e de programação, para o que foi previsto no início, que demonstra falta de conhecimento e entendimento da empresa”*. Em complemento Entrevistado 6 (2020) *“Identifico como problema na prestação de serviços, quando o contratado não consegue sequer concluir o que ofereceu na proposta, em função do despreparo técnico e financeiro, além da falta de organização apresentada durante o processo, no que diz respeito ao cumprimento dos prazos e programação”*. Além dos fatos apresentados, expõe Entrevistado 9 (2020). *“No meu parecer, o maior problema sempre foi a qualificação dos profissionais para execução de serviços em um ramo de tamanho risco para seus trabalhadores. A falta de conhecimento e o excesso de confiança são os maiores inimigos do êxito no trabalho quando falamos em elétrica. O risco é incolor, inodoro, imperceptível e extremamente mortal. Toda capacitação e preparação adequada pra*

tais riscos devem ser seguidas para minimizar as chances de problemas de execução ou acidentes”. Contudo, sendo estes os principais causadores de dores, nos entrevistados, a falta de cumprimento do que propõem-se nos orçamentos realizados, tanto do ponto de vista técnico, referente a materiais, quanto do ponto de vista financeiro e de prazos, demonstrando ausência de competência e qualificação técnica por parte do prestador de serviços, além do aspecto da segurança na realização dos trabalhos, fator de risco para quem executa e para quem contrata.

Concluindo a etapa relativa as tarefas e dores dos clientes, apresenta-se o quadrante dos ganhos, que trata-se de tópico que representa as expectativas dos clientes, com a contratação de determinado serviço, descrevendo os benefícios que o mesmo espera obter antes, durante e depois da prestação de serviços da empresa de engenharia elétrica, item de grande relevância para análise, pois a partir deste, podem-se estudar as formas para que estas expectativas sejam atendidas. (CASTRO, FIGUEIREDO, 2016; PEREIRA, 2019; OBSERVAÇÃO, 2020). De acordo com figura 5, os principais ganhos, esperados pelo cliente inicialmente, são a atenção total para as suas demandas, observação dos detalhes do serviço a ser executado, para determinação das especificações dos materiais necessários, confecção de uma proposta técnica comercial, com uma boa relação dos custos previstos e benefícios gerados pela contratação dos serviços, demonstrando a qualidade e capacidade técnica da empresa, além da economia de tempo, que será gerada pelo aceite do orçamento, combinados com o pós-venda, verificando se as atividades realizadas permanecem operando corretamente e se há algo que possa ser feito para o cliente. Como corrobora Entrevistado 9 *“Antes, normalmente um bom atendimento inicial, sinceridade na avaliação do serviço, e jogo limpo diante da situação. Durante, seriedade e comprometimento para realização do serviço em todo tempo necessário para execução. Depois do serviço realizado, a expectativa é que a empresa não encerre seu vínculo com o contratante assim que se encerrem as transações financeiras, pois o pós venda é um dos serviços essenciais para o bom andamento da parceria. Saber da satisfação no atendimento e, caso ocorram problemas, resolver com a mesma prontidão com a qual batalhou o fechamento do contrato, demonstram a seriedade da empresa e abre portas para novas contratações, além de bom motivo para indicação”.* Em concordância Entrevistado 3 *“Comprometimento, pró-atividade, qualidade e segurança na execução dos serviços. Fazer cumprir o planejamento das metas e objetivos do contrato”.* Desta forma, entende-se que os clientes esperam

como ganhos da contração de empresa de engenharia elétrica, o cumprimento do que é proposto nos orçamentos e contratos, em outras palavras a solução completa, sem estresses ou preocupações, por conta de mudanças nos planos ou por falta de qualidade na entrega dos serviços realizados.

Apresentando a parte dos clientes, consegue-se ter uma panorama interessante do que a empresa deverá construir como proposta de valor, para que os serviços prestados, correspondam-se com as tarefas que o cliente pretende cumprir, as suas dores, recebam o correto tratamento e os ganhos esperados sejam alcançados, através dos criadores de ganhos. Com isso, desenvolve-se a etapa de responsabilidade da organização, situada à esquerda da figura 5, que apresenta como primeiro tópico, os produtos e serviços ofertados, que são todos aqueles que a organização é capaz de oferecer, e que interessam ao contratante, podendo ser tangíveis, produtos que podem ser tocados ou observados antes mesmo da aquisição, ou intangíveis, como no caso da prestação de serviços de elétrica, que em um primeiro momento não há como identificar se atenderá as expectativas do cliente, pois a prestação de serviços de engenharia elétrica em si, não trata-se apenas da execução da tarefa proposta, mas sim de um conjunto de ações e iniciativas da empresa para cativação do contratante. (ROSA, COUTO, LAGE, 2015; KELLER, 2019, OBSERVAÇÃO, 2020). Conforme figura 5, os produtos e serviços ofertados pela empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica, dizem respeito a execução de obras e manutenções nesta área, confecção de projetos para este setor e a assessoria completa para a execução destas atividades, realizando todas as tratativas com órgãos envolvidos e demais participantes, além do dimensionamento e orientações para compra dos materiais, ou seja, tudo que compõem o serviço, para atender de forma completa aos clientes, após a contratação das atividades. Em consonância Entrevistado 9 (2020) *“Em dois pontos. A solução do problema deve ser definida pelos profissionais contratados para resolver o problema, pois se o contratante fosse capacitado, ele mesmo resolveria. Segundo, a logística da atividade sim, deve ser discutida entre contratado e contratante, pelo conhecimento do problema, pelo conhecimento do ambiente, e pela operação de resolução, que precisam estar em harmonia para um melhor aproveitamento de material, tempo e mão de obra com o mínimo de estrago possível”*. Em complemento e apoio Entrevistado 10 (2020) *“Sempre espero que a empresa consiga ter agilidade na conclusão do serviço, concluindo até mesmo antes do previsto, a honestidade,*

mantendo o que foi combinado, a qualificação fazendo um serviço de qualidade, que não cause problemas futuros e o preço adequado, dentro do mercado, sem excessos”.

Deste modo, identifica-se, como ponto importante na prestação dos serviços de engenharia elétrica, o diferencial como sendo a iniciativa da empresa, pelo desenvolvimento das soluções para cliente, visando liberá-lo deste peso de tentar desenvolver algo que não domina completamente, ficando sob sua tutela apenas a comunicação e aceite das técnicas e programação de serviços proposta pela contratada, para valer o investimento realizado.

Na sequência dos tópicos, encontra-se os analgésicos, que relacionam-se diretamente com o item referente as dores do cliente, ou seja, tratam especificamente das formas construídas para mitigar o que está incomodando o contratante, oferecendo meios, para que o mesmo fique tranquilo e possa dedicar seu tempo as suas competências pessoais e profissionais. (MARINHO, 2016; CASTRO, FIGUEIREDO, 2016). De acordo com figura 5, e observação do autor, os analgésico para os dores do cliente, encontram-se no desenvolvimento de proposta com explicação completa dos meios e das atividades que serão realizadas, a responsabilização da empresa de engenharia elétrica sobre os materiais necessários, quantificação, localização de fornecedores, o oferecimento de condições de negociação de valores, formas de pagamentos e a realização de contratos de trabalho, interessantes do ponto de vista legal, para que o cliente fique resguardado, como reitera Entrevistado 8 (2020) *“Apresentando um bom portfólio de trabalhos, que já fez para outras construtoras ou empresas grandes, uma boa descrição de como pretende realizar os serviços, programações financeiras e de execução, listas de materiais, equipe técnica, com conhecimento do que vai ser feito”* e complementando Entrevistado 6 (2020) *“Espero a agilidade na realização dos serviços, o compromisso com o que foi apresentado no orçamento e responsabilidade sobre as instalações que executar, fazendo a obra com cuidado e qualidade, e resolvendo quaisquer problemas causados”*. Contudo, observa-se que as expectativas dos clientes, diante de um serviço contratado, vão além, do simples fato de realizar uma instalação ou manutenção elétrica, trata-se de um processo de confiança e responsabilidade, pois quando contrata um prestador de serviços, pelo seu conhecimento, também espera um bom relacionamento interpessoal e a despreocupação com o serviço, por já saber o que acontecerá em cada etapa e como será a entrega.

Por fim, encontram-se os criadores de ganhos, que de igual forma ao tópico anterior, correspondem-se com itens do lado direito da figura 5, criando um paralelo com os ganhos esperados pelo cliente, ou seja, os métodos que a organização constrói para atender aos clientes, e até mesmo surpreendê-los, através dos benefícios que a contratação fornecerá, realizando seus desejos e expectativas. (ROSA, COUTO, LAGE, 2015; PEREIRA, 2019). Conforme observação do autor, e conteúdo desenvolvido na figura 5, os criadores de ganhos, neste setor, descrevem-se no foco no atendimento ao cliente, de forma customizada, levantando todas as suas necessidades, do serviço a ser prestado, materiais necessários, para a indicação das melhores soluções, englobando novas tecnologias, para maior eficiência e estética, quando necessário, além da instrução completa da aplicação da solução e operação posterior, como desenvolve Entrevistado 1 (2020) *“É importante para me convencer na contratação de uma atividade, que a empresa tenha uma boa apresentação, orientação e convencimento de que o trabalho oferecido é o mais seguro, faça uma análise completa, antes de passar os valores, listas de materiais, porque demonstra a solidez da empresa nas suas informações, não deixando para acrescentar durante a execução do serviço novos materiais e fazer mudanças de preço, porque é melhor que fale a verdade, em relação as dificuldades, explicando os porquês, do que deixar para depois, pois o cliente está preparado para o que foi passado inicialmente”*. Ainda em relação as expectativas do cliente na contratação do prestador de serviços de engenharia elétrica, apresenta Entrevistado 9 (2020) *“A segurança, no meu ver, se dá de diversas formas. Ao contratar, primeiramente o conhecimento da pessoa que te oferece o serviço, a auto confiança, demonstrar domínio sobre o assunto e passar informações que sejam condizentes com outros membros da empresa, pois falhas de comunicação ou informações divergentes entre membros da mesma empresa, enfraquecem o nível de segurança na questão confiabilidade. Depois vem a segurança visual. Uma empresa uniformizada e com veículos adesivados, comprometidas em mostrar seu nome, passa segurança, pois ninguém expõe seu nome para passar vergonha, ou, pelo menos essa é a ideia. E tem a segurança profissional, onde a qualificação dos executores e dos líderes contam muito, desde a apresentação da empresa, planilha de custos, projetos e execução. Tudo conta como parte da segurança. Ou seja, os criadores de ganhos, em uma empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica, são o conjunto de ações que a empresa desenvolve desde o primeiro momento que relaciona-se com o cliente, sua forma de*

receber, apresentar-se, comunicar-se, a atenção aos detalhes executivos e de orientação, além da identidade visual, o conhecimento técnico e a solidez nos diagnósticos, fatores de grande valia, no complemento da prestação de serviços propriamente dita.

Contudo, identificaram-se neste tópico, diversas análises importantes, desenvolvendo conteúdos referenciados, através da observação, entrevistas e figuras das teorias apresentadas no referencial teórico, para visualização do ambiente externo, do ponto de vista macro e micro, até a etapa de desenvolvimento da proposta de valor da empresa de engenharia elétrica, prestadora de serviços, e com isso extrai-se como importantes asserções, que o mercado da organização, já possui inúmeras ofertas semelhantes, do ponto de vista executivo, no entanto, por meio das técnicas de criação da proposta de valor, é possível oferecer diferenciais reais, corroborados pelas opiniões de profissionais e empreendedores, que lidam diretamente com a contratação de empresas do ramo, sendo eles, o foco total no atendimento ao cliente, fator de grande carência do setor, transformando as barreiras de valores, em apenas números, em relação aos benefícios apontados pela assessoria customizada, que contempla a realização de todos os levantamentos, descrevendo todos os processos envolvidos na prestação do serviço, assumindo a frente das tratativas com órgãos e demais empresas envolvidas, além da responsabilidade pelos serviços, tirando o peso de envolver-se do cliente, restando a este os ganhos propostos, de mais tempo para sua vida pessoal e profissional, além do retorno do investimento em um serviço de qualidade, com garantia e pós-venda ativo.

Deste modo, encaminha-se no item a seguir o complemento da proposta de valor, transformando os conhecimentos obtidos em relação a estruturação deste processo, em planejamento estratégico, através da análise de um ponto de vista mais amplo da proposta de valor, descrevendo todos os meios empregados, para que possam ser alcançados objetivos propostos, traduzidos no Canvas de 9 componentes.

4.4 Estratégias para Criação e Entrega de Valor

Conforme desenvolvido no tópico anterior, entende-se que a estrutura do processo de criação e entrega de valor, constrói-se compreendendo o contexto onde a organização está inserida, para avaliação das necessidades estratégicas globais, focando posteriormente no Canvas de Proposta de Valor (CPV), que apresenta uma

visão específica da proposta de valor da organização, desenvolvendo os principais conteúdos em relação a perspectiva do cliente e métodos empregados pela organização, para relacionar-se com os consumidores, respondendo aos seus anseios, restando para este item a complementação deste processo de construção do valor, com a descrição dos demais meios e ferramentas empregados para que os objetivos de entregáveis ao público alvo sejam atendidos, aplicando-se para tanto, a modelagem de negócio Canvas de 9 Componentes, conforme figura 6 abaixo, que apresenta versão completa destinada a apoiar o planejamento estratégico da organização, visando as vantagens competitivas, com a observação dos principais recursos, atividades, parceiros, fontes de receita e os custos envolvidos, que como desenvolvido até então, são extremamente cabíveis para empresa de engenharia elétrica, atuante no mercado de prestação de serviços. (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011; ROSA, COUTO, LAGE, 2015; MARINHO, 2016; VICELLI, TOLFO 2016; OBSERVAÇÃO, 2020).

Figura 6 – Canvas de 9 Componentes da Empresa de Engenharia Elétrica

<p>PARCEIROS-CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os principais parceiros são empresas do mesmo ramo e construtoras de grande porte, que terceirizam seus serviços de engenharia elétrica; - Também são importantes os fornecedores e distribuidores de materiais elétricos, que podem auxiliar no preço global, através de preços mais competitivos nos materiais; - A organização precisa ter também bom relacionamento com órgãos públicos, como prefeituras e concessionárias, para que possa ser convidado a participar de concorrências; - Parcerias com instituições financeiras, como bancos são importantes também, para eventuais investimentos. 	<p>ATIVIDADES PRINCIPAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudar as variáveis envolvidas em cada processo, como tecnologias e materiais; - Aquisição de ferramentas adequadas, para cada atividade; - Desenvolver tratativas com órgãos envolvidos; - Manter cliente informado de tudo. 	<p>PROPOSTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Foco no atendimento ao cliente, explicando todas as etapas, programações, valores e de funcionamento das instalações; - Assessoria completa cuidando das tratativas com órgãos envolvidos, dimensionamentos e compra de materiais; - Levantamento das necessidades e indicação de soluções; 	<p>RELACIONAMENTO COM CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atenção total ao cliente desde o processo de contratação até o pós-venda; - Apresentação da proposta, prós, contras e alternativas ; - Economia de tempo, soluções para as dores do cliente, constante comunicação e cumprimento dos objetivos. 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - O principal ramo de atendimento da organização está no oferecimento de serviços de obras e manutenções para outras organizações, como comércios, indústrias e grandes empresas, que demandam assessoria para realização das suas atividades de engenharia elétrica; - Também oferta-se a realização de serviços de obras e manutenções para condomínios residenciais e comerciais, que tem grande carência de prestadores de serviços de qualidade de engenharia elétrica.
<p>ESTRUTURA DE CUSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os custos gerados pela organização em geral são ligados diretamente a cada novo contrato, portanto sendo saldados através do próprio centro de custos, porém inicialmente são investidos recursos próprios; - Há estudos para linhas de crédito, visando investimentos estruturais necessários. 	<p>FONTES DE RECEITA</p> <ul style="list-style-type: none"> - As principais fontes de receita da organização vem da prestação de serviços de obras e manutenções na área de engenharia elétrica para o segmento de clientes; - Porém a empresa está em processo de desenvolvimento de alguns produtos elétricos, que eventualmente venderá a seus clientes empresariais, junto com os serviços de engenharia elétrica prestados. 			
<p>RECURSOS-CHAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - O recurso principal está no capital intelectual da empresa, pois depende de conhecimento técnico para a realização das atividades; - Recursos humanos para as atividades também tem grande importância; - Além de recursos estruturais de ferramentas e financeiros. 	<p>CANALIS DE ATENDIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - A comunicação com o cliente, ocorre da forma que melhor encaixar na rotina do mesmo, disponibilizando de todas as plataformas disponíveis internet, mobile, redes sociais e presencial; - Vistoria dos serviços e execução ocorrem presencialmente, a coleta de materiais e realizada pela organização também. 			

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na figura 6, desenvolvem-se os 9 componentes pertencentes a modelagem de negócio Canvas, preenchida com as informações construídas, diante da realidade encontrada na empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica, confrontando com a perspectiva dos clientes e prospectos, recebida através das entrevistas realizadas, como descreve-se neste item da pesquisa, iniciando pelo segmento de clientes, oportuno ponto de partida, propondo que a organização deve focar-se no seu público-alvo, como principal diferencial competitivo no mercado de alta concorrência onde encontra-se, tratando este conceito como nicho ou grupo de pessoas, que receberá toda a energia da organização, ou seja, quem manterá operante a empresa de engenharia elétrica, que segundo conteúdo da figura, neste caso específico os ramos principais de atendimento, serão de obras e manutenções para outras organizações, estabelecimentos comerciais, indústrias e condomínio residências e comerciais, carentes da assessoria proposta pela organização. (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011; PEREIRA, 2012; OBSERVAÇÃO, 2020). Como reitera Entrevistado 7 (2020) *“O ramo de serviços de elétrica é essencial, para manter sempre instalações em ordem, oferecendo condições ideais de segurança, pois dependemos da energia elétrica para tudo que fazemos ao longo do dia”*. E complementa Entrevistado 10 (2020) *“Não tenho competência técnica para resolver, então contrato a empresa, para que me ofereça a solução completa. Quando a empresa resolve tudo, sem precisar da minha interferência fica satisfeita”*. Ou seja, os profissionais e empreendedores, participantes das entrevistas, compreendem a importância da prestação de serviços elétricos, reforçando a necessidade de atendimento deste segmento de clientes.

O item que segue, na análise é a proposta de valor, item amplamente desenvolvido no tópico de pesquisa anterior, que trata da apresentação da resposta para as necessidades e desejos dos clientes, e que os convence da contratação, pela observação dos benefícios apontados. (ROSA, COUTO, LAGE, 2015; MARINHO, 2016). Conforme observação do autor, e conteúdo desenvolvido na figura 6, o atendimento especial, com a análise das necessidades, preparação de propostas explicativas, a assessoria para o desenvolvimento das soluções completas, incluindo o levantamento das necessidades, aliados a apresentação de novas tecnologias, aplicação de ferramentas específicas, metodologias de trabalho adequadas e processos de comunicação com o cliente, são os principais diferenciais a se investir no setor de prestação de serviços, para desenvolvimento de vantagens competitivas,

como corrobora Entrevista 5 (2020) *“Na contratação a gente espera, que a empresa se interesse pelo escopo de serviços, que analise os projetos recebidos, afim de fazer uma proposta assertiva, que futuramente não gere aditivos, ou seja, necessidade de pagar a mais por coisas que não previu inicialmente, que tenha um prazo para realização dos serviços, e que consiga cumprir com as propostas, que seja também tecnicamente capaz de realizar as atividades, sem necessidade de retrabalhos, tenha a organização para manuseio dos materiais e mobilização de mão de obra, além de reportar os acontecimentos, etapas prontas e demais passos, fatores mínimos esperados, em resumo, que a empresa faça o papel, para o qual foi contratada”*. Complementando Entrevistado 8 (2020) *“Sempre espero que a empresa faça os serviços com profissionalismo, seriedade, pró-atividade e comprometimento, mantendo sempre a comunicação e cumprindo os prazos acordados, com qualidade nos serviços, sem necessidade de retrabalhos”*.

Quanto aos canais de atendimento, referem-se aos meios que a empresa chega até os consumidores, ponto de conexão, onde a organização se comunica, desenvolve serviços, realiza os processos de pós-venda, além de canal para apresentação da proposta de valor e contratação dos serviços. (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011; ROSA, COUTO, LAGE, 2015). Na observação do autor, a comunicação constante com o público-alvo da organização, é um ponto importante, e tem recebido o apoio de diversas modalidades, como as redes sociais, páginas de internet, que se empregadas de forma correta, impulsionam a marca positivamente, como os demais meios descritos na figura 6, estando a empresa de engenharia presente em todas principais plataformas, como Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube, site próprio, incluindo também atendimento mobile, por aplicativo de mensagens WhatsApp, além de visitas presenciais, para reuniões, levantamentos de dimensões, materiais e para execução das atividades, fatores de grande importância para os consumidores, como desenvolve Entrevistado 2 (2020) *“Alguns pontos que chamam atenção nos prestadores de serviço, com certeza é a apresentação do local de trabalho, das pessoas, cordialidade e mimos oferecidos para os clientes, como brindes, além de um bom espaço para demonstração das atividades, de forma física ou virtual”*. Em consonância Entrevistado 4 (2020) *“Na decisão por prestador de serviços, é importante ter a indicação de pessoas conhecidas, porém na ausência o passo que costumo seguir é pesquisar no Google, e para localizar e poder ver os*

trabalhos realizados pela empresa, além dos relatos de clientes, é importante que a empresa mantenha as redes sociais ativas, passando maior credibilidade”.

O relacionamento com o cliente, apresenta-se como ponto seguinte da modelagem, descrevendo-se como desdobramentos da relação do cliente com a empresa e importância das modalidades de atendimento, para diferenciação, e eventual retenção e fidelização de clientes, e estar presente nos diversos canais, como citado anteriormente é o fator de apoio ao relacionamento com o cliente, pois desta forma, torna-se possível oferecer opções, para total comodidade dos consumidores, ficando a seu critério o método para contatar a empresa de engenharia elétrica. (PEREIRA, 2012; AQUINO, MEIRELLES, 2014; OBSERVAÇÃO, 2020). De acordo com figura 6, o relacionamento da empresa de engenharia elétrica, com o cliente, está baseado na atenção total ao cliente, com já descrito até este ponto, apresentação dos prós e contras das propostas, além de alternativas, para contudo, oferecer aos clientes uma economia de tempo, inclusive nos métodos de comunicação e cumprimento dos objetivos pelo conhecimento, disponível na organização, sendo estes alguns dos pilares essenciais, como reitera e complementa Entrevistado 3 (2020) *“Um bom ambiente corporativo, transparência, expertise, comunicação, ética e bons costumes”.*

Em seguida, desenvolve-se o tópico referente as fontes de receita da organização, que representam basicamente, os meios que a empresa emprega para sua sustentabilidade no mercado, bancando suas operações, recursos humanos e estruturas, e de como a mesma converte seus esforços em capital, para tal, no caso da empresa de engenharia elétrica, por atuar no ramo de prestação de serviços, sua principal fonte de receitas, encontra-se na execução de obras, manutenções e projetos elétricos realizados, para os clientes que compõem o público-alvo, além deste ramo principal, há estudos para desenvolvimento de alguns componentes elétricos, para incorporar a prestação de serviços, para alguns clientes específicos. (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011; MEDEIROS et al., 2018; OBSERVAÇÃO, 2020).

Para realização dos objetivos, faz-se necessário aplicação do item seguinte, da modelagem, que refere-se aos recursos-chave, ligados diretamente à execução das atividades operacionais, compondo todos os recursos físicos e intelectuais necessário, para que a empresa consiga cumprir, com os acordos firmados com o contratante. (PEREIRA, 2012; ROSA, COUTO, LAGE, 2015). Na observação do autor, o principal recurso da empresa de engenharia elétrica, está no capital intelectual, pois

todas as atividades contratadas, demandam conhecimento técnico, acompanhados de habilidades práticas e estruturas físicas de ferramentas e equipamentos, variando de acordo com a atividade orçada, exigindo planejamento dos recursos financeiros, para eventuais investimentos estruturais, indispensáveis em algumas ocasiões, especificações, que reitera Entrevistado 3 (2020) *“O conhecimento técnico do que está sendo tratado é o principal atributo para uma empresa de engenharia, pois daí conseguirá propor boas soluções e montar uma proposta realista dos serviços”*.

Com relação as atividades chave da organização, trata-se da aplicação dos recursos que a empresa disponibiliza, a fim de realizar os serviços que propõem, para o seu segmento de clientes, desenvolvendo a proposta de valor descrito, no componente deste conteúdo, ou seja, refere-se a execução do serviço em si. (AQUINO, MEIRELLES, 2014; MARINHO, 2016). Quanto a empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica, segundo observação do autor e desenvolvimento da figura 6, as atividades chave, partem do princípio das negociações, com o estudo de todas as variáveis envolvidas no processo, atividades, materiais, tecnologias, equipamentos necessários, que são adquiridos de acordo com essa avaliação preliminar, identificação dos principais envolvidas, mantendo o cliente informado do andamento do desenvolvimento das etapas do processo, considerado grande diferencial, a comunicação constante, para a construção de um relacionamento de confiança, com o contratante e demais envolvidos, apesar da competência da empresa por responsabilizar-se pela condução das soluções, como reforça Entrevistado 6 (2020) *“Prefiro sempre que o fornecedor resolva, ofereça as soluções, para as atividades propostas, em função da capacidade técnica. Gosto de ficar a par de tudo que está acontecendo, mas o fornecedor que deve cuidar da solução de problemas”*. Em concordância Entrevistado 7 (2020) *“Sugestões são sempre bem vindas, porém deverá ser fiel ao que for acordado, notificando sempre que for necessário realizar alguma alteração. Prefiro estar à par de tudo, porém sem realizar serviços físicos, sem precisar me envolver diretamente na execução da solução de problemas”*.

Na sequência dos componentes da abordagem Canvas, desenvolve-se as parceiras principais, que referem-se ao envolvimento de outras organizações ou profissionais na realização das soluções propostas ao cliente, para facilitar ou viabilizar as atividades, que no caso da empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica, as parcerias desenvolvem-se na execução de obras, onde há

mais especialidades envolvidas, como por exemplo, na construção civil, onde uma construtora reúne empresas prestadoras de serviços, para a confecção das variadas atividades, como as de elétrica, situação de cooperação também identificada entre empresa de engenharia elétrica e distribuidores de materiais e equipamentos, para melhoria das condições de fornecimento em proposta de prestação de serviços, além da necessidade de bom relacionamento, com órgãos públicos, prefeituras, concessionárias de energia elétrica e bancos, para poder receber convites para participação de concorrências e no caso dos bancos de apoio para eventuais investimentos necessários. (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2011; ROSA, COUTO, LAGE, 2015; OBSERVAÇÃO, 2020). Em consonância Entrevistado 9 (2020) “*A interação com o contratante e o bom relacionamento com uma possível parceira na execução da obra também são muito relevantes, pois nem sempre uma obra de elétrica vai ser executada sozinha, quando há necessidade da parceria entre elétrica e civil, ou mecânica, ou qualquer setor que seja, o serviço só terá bons resultados quando houver harmonia entre os executantes*”. Ou seja, a necessidade por parceiras é identificada inclusive, pelo público alvo da organização, que em determinadas ocasiões demanda a prestação de serviços distintos, demandando a contratação de fornecedores capazes de apresentar soluções, que contemplem as demais áreas de interesse, para facilitar gerenciamento dos serviços e da qualidade final do trabalho.

Por fim, desenvolve-se como último tópico da modelagem de negócios, que demonstra a estrutura de custos, que a empresa emprega, para tornar realidade o que está construído nos demais tópicos do modelo de negócios, construído até então, pois a construção do valor, e a entrega para o cliente, geram receitas para organização, no entanto, para isso, faz-se necessário a realização de investimento de capital, denominados custos de operação da organização, que para a empresa de engenharia elétrica, prestadora de serviços, por tratar-se de organização de pequeno porte, depende de capital próprio, investido inicialmente pelos sócios, sendo saldado ao longo do período dos contratos, pelos centros de custos específicos, visando a integridade financeiro de cada atividade contratada, porém fora os recursos próprios, há estudos de linhas de crédito, para redução do custo financeiro próprio da organização, principalmente em função dos novos panoramas propostas a partir da pandemia de covid-19, que mudou a forma de agir, em relação a estrutura de custos das organizações. (PEREIRA, 2012; AQUINO, MEIRELLES, 2014; OBSERVAÇÃO, 2020). Em relação ao tópico desenvolvido, discorre Entrevistado 2 (2020) “*Quanto à*

economia pós pandemia, é um risco para ambos contratante e contratado, no mundo todo, mas há indicativos econômicos bons no Brasil para contratação. Existe o risco de desabastecimento de insumos no mercado, uma vez que o mercado da china é o principal fornecedor. Este risco deve ser minimizado ao adquirir insumos de países diferentes. Deste modo, compreende-se que uma boa estrutura de custos, visando mitigar os riscos dos investimento, é um dos estudos relevantes para que a empresa possa manter suas proposições e consiga entregar o valor ao cliente, como construído através da modelagem de negócios do Canvas.

Portanto, após análise criteriosa das proposições realizadas através do modelo de negócio Canvas, relacionando com as observações do autor e entrevistas em profundidade, desenvolvidas com clientes e possíveis clientes, consegue-se extrair diversas informações de alta relevância para as estratégias da organização, que tratam da reflexão realizada a cerca, dos recursos e atividades estratégicas da organização e o investimento nestes, afim de obtenção de vantagem competitiva e espaço para a marca da organização, ou seja, as estratégias, coincidem-se com o conceito de valor agregado, pois o desenvolvimento do planejamento estratégico, nos serviços, trata da construção de artifícios para que o cliente identifique na contratação realizada, algo de grande valia para atendimento das suas necessidades. (FERREIRA, 2011; OLIVEIRA, 2011; ANTONI, MEDEIROS, MEURER, 2013).

Como principais conjecturas do tópico desenvolvido, encontram-se a necessidade por parte da empresa prestadora de serviços elétricos, de construção de uma relação de confiança com o seu segmento de clientes, e para tal o desenvolvimento de boa comunicação e constante ao longo dos processos, é um dos fatores que disputa em grau de importância, com a capacidade técnica da empresa, que de igual forma, é um precedente definitivo para a decisão do cliente, pois o mesmo precisa sentir confiança na organização, nos seus valores e apresentação, porém também no conhecimento, habilidades técnicas, recursos estruturais e metodologias de trabalho no ramo de elétrica, para que identifique que os valores financeiros e soluções propostas nos orçamentos atenderão as suas expectativas e terão os resultados reais previstos, ficando a sensação de satisfação pelo investimento realizado, ou seja, a estratégia da organização deve focar-se no atendimento ao cliente, incluindo também investimentos para fins de realização do pós-venda, pois de acordo com relatos dos entrevistados, além da necessidade de estar a par dos eventos iniciais e durante a execução dos trabalhos, há um certo grau de satisfação,

com contatos posteriores ao término dos serviços, para avaliação dos resultados em relação a perspectiva do cliente, da experiência da prestação de serviços, que denota para os mesmo, o reconhecimento e importância, que a empresa oferece aos relacionamentos desenvolvidos com os clientes.

Deste modo, após a busca por compreensão do conceito de valor, como construí-lo e entregar ao cliente, e as estratégias para possibilitar a aplicação deste conteúdo, na empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica, o estudo encaminha-se para a etapa de considerações finais, com intuito de buscar sintetizar as principais análises realizadas e informações geradas, pelos dados coletados no dia a dia da organização, nas entrevistas e documentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme conteúdo desenvolvido, encaminha-se neste tópico as considerações finais em relação ao estudo científico, descrevendo inicialmente o tema abordado e os objetivos geral e específico determinados, afim de encontrar hipóteses para a questão norteadora de pesquisa. Além disso, apresentam-se os dados obtidos, através dos métodos empregados, e o tratamento realizado nos dados para construção das informações.

Como tema central de pesquisa, apresentou-se o processo de criação e entrega de valor, em uma empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica, temática extremamente válida e contemporânea. Como problema de pesquisa, optou-se pela seguinte interrogação: *Como se desenvolve o processo de criação e entrega de valor aos clientes, em uma empresa de engenharia de elétrica?*

Visando auxiliar na busca por hipóteses, acerca da questão norteadora de pesquisa, desenvolveram-se os objetivos de pesquisa, sendo eles um geral, correspondente ao problema de pesquisa, e três específicos, para separar o problema por partes, com intuito de aumentar o foco sobre as variáveis desejadas para o estudo científico, construindo um caminho para os métodos aplicados.

Deste modo, desenvolveu-se como objetivo geral, a elaboração do processo de criação e entrega de valor em uma empresa de engenharia elétrica, e para responder a tal objetivo, fez-se necessário a interpretação dos objetivos específicos criados, para construção de uma correlação, entre a percepção do cliente acerca do conceito de valor e a estrutura deste processo na organização, empregando os conceitos desenvolvidos ao longo do referencial teórico, para finalmente, formular estratégias e hipóteses acerca da temática, como descreve-se a seguir, apontando primeiramente os objetivos específicos, e as asserções identificadas em função dos mesmos, restando enfim a resposta ao objetivo geral.

Como primeiro objetivo específico encontra-se a descrição do que é considerado valor em uma empresa de engenharia elétrica prestadora de serviços, através da perspectiva do cliente, e para isso, fez-se necessário a construção de questionário, para entrevistar clientes e possíveis clientes, com amostra composta de profissionais e empresários, para tentar compreender um pouco dos sentimentos dos mesmos, antes, durante e depois da realização de alguma atividade de empresa do ramo, para através dos relatos, chegar a alguns pontos em comum, e traçar linha de

pensamento deste grupo de indivíduos, em relação ao que consideram valor. Com isso, pode-se inferir que os clientes esperam outros benefícios além da prestação do serviço de elétrica apenas, para que o valor na contratação, possa ser notado, sendo eles, uma relação de confiança e segurança com a empresa, construída principalmente através da indicação dos serviços, por meio de pessoas conhecidas ou de outros prestadores de serviço e um bom portfólio de trabalhos anteriores, para dar ao contratante uma degustação, do que a empresa está capacitada a realizar. Além disso, a comunicação da organização, com possível contratante deve demonstrar ao mesmo, que o profissionais da empresa de engenharia elétrica, tem conhecimento e competência técnica, para desenvolver as atividades descritas, oferecendo tranquilidade e possibilitando maior receptividade as soluções propostas, para transferência da responsabilidade das suas necessidades, para a organização, que deverá empregar ao longo do processo a boa técnica, na realização das atividades contratadas, seguindo os devidos padrões técnicos e de segurança, previstos nas normativas e legislações, restando ao cliente apenas usufruir do tempo disponível, pela segurança proporcionada a este por empresa competente, que fará um serviço de qualidade e com garantia de um pós-venda ativo, outro fator de alto valor agregado, do ponto de vista dos consumidores.

Como segundo objetivo específico, apresenta-se a estruturação do processo de criação e entrega de valor em um empresa de engenharia elétrica, a partir do estudo dos ambientes externo e interno, e confecção da proposta de valor, etapa de grande relevância, para embasamento da proposta de valor da organização, desenhando através das figuras de análises amplamente estudadas, como PESTAL, 5 forças de Porter e Canvas da Proposta de Valor, em conjunto com observação do autor e entrevistas, alguns pontos indispensáveis para o processo de construção e entrega de valor aos clientes da empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica, apresentando como principais asserções, com relação ao ambiente externo macro da organização trazido na análise PESTAL, a existência de ameaças, como a grande concorrência, instabilidades econômicas, políticas e sociais, desenvolvidas inclusive pelo paradigma imposto pela pandemia de covid-19, além disso, há questões de alerta, como legislações e agências reguladoras governamentais e privadas, do setor de engenharia elétrica, no entanto observam-se também oportunidades, como aspectos tecnológicos, que proporcionam a organização mais opções e variedades de soluções para os serviços e para fins de comunicação com o público alvo. Quanto

ao ambiente externo, porém micro, mais próximo da unidade-caso, contemplado pelas 5 forças de Porter, a concorrência de mercado também apresenta-se como fator de atenção, pois neste ramo de prestação de serviços de engenharia elétrica, há possibilidade de novos entrantes e eventuais produtos substitutos, além de maior poder de barganha por parte dos contratantes, pela infinidade de opções de prestadores de serviços, restando para a organização a compreensão da necessidade da criação e entrega de valor, para vantagem competitiva da organização, como desenvolve-se ao longo da análise, originando a construção da proposta de valor da organização, por meio do Canvas da Proposta de Valor, que aponta alguns direcionamentos para o valor agregado da empresa, afim de entregar ao cliente os ganhos esperados e solucionar suas principais dores, no atendimento das tarefas que ele precisa realizar, aplicando o foco total no atendimento ao cliente, com assessoria completa para os trabalhos, incluindo vistorias e levantamentos das necessidades do consumidor, para construção de propostas claras e realistas, no que refere-se a soluções, valores de investimento e prazos, além de trabalhar no processo de relacionamento com comunicação especial, do que a organização pode executar, como será realizado e quais resultados serão obtidos, ficando com o cliente a economia de tempo e dinheiro, pela ausência de ambiguidades.

No terceiro e último objetivo específico do estudo, descreveu-se a formulação de possíveis estratégias para criação e entrega de valor, em uma empresa de engenharia elétrica, com a modelagem de negócios, que serve como base para o desenvolvimento do planejamento estratégico para inúmeras organizações de sucesso, amplamente aplicado e ovacionado Canvas de 9 componentes, onde apresentaram-se como principais tópicos, a construção de uma proposta de valor, onde a confiança do cliente e a sua segurança para contratação de prestador de serviços de engenharia elétrica, são pontos corte, no entanto, para que possa ser construída esta relação, há inúmeras atividades, recursos, parcerias, que demandam atenção, para que a empresa tenha o conhecimento técnico, capacidades intelectuais, estrutura própria e de apoio, e a proposta de valor, de atendimento customizado, com alta qualidade e forte pós-venda, torne-se possível, como demonstra a análise realizada, que elege em conjunto com a confiança, segurança, estes tópicos, da qualidade, conhecimento técnico e responsabilidade, como pontos a investir esforços dos recursos e capital da organização, para que exista o valor na empresa e ele possa ser passado aos clientes.

Desta forma, apresentados resultados da análise dos objetivos específicos, compreende-se que o objetivo geral, por se tratar de uma visão macro destes objetivos, corresponde ao todo do conteúdo descrito individualmente nos respectivos parágrafos, tendo como principais pontos em síntese, a confiança, segurança, conhecimento técnico, competência, qualidade, responsabilidade, pró-atividade, estrutura, clareza, comunicação constante e cumprimento de metas e objetivos, mesmos descritos até então, dos aspectos percebidos pelos clientes como valor em conjunto com as iniciativas que a empresa precisa realizar, para que este conceito de valor comumente identificado, pelos entrevistados e observação do autor, embasados por referencial teórico específico, possa ser realmente entregue pela empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica.

Apesar das hipóteses criadas, o presente estudo não esgota o tema de pesquisa, ficando aberto, para outros pesquisadores, em futuros trabalhos, a busca por informações complementares, ampliando métodos de pesquisa e coleta de dados, explorando mais variáveis e amostra de entrevistas, para discussão sobre as ações para aproveitamento em empresas do ramo, das técnicas de criação e entrega de valor, e eventual criação de novos conteúdos acerca do tema. As tendências do setor, são de foco ainda maior na perspectiva do cliente, atentando-se as suas necessidades e desejos, pelo aumento do grau de dificuldade no atendimento, impulsionados pela grande concorrência do mercado de engenharia elétrica e constante pressão pela melhoria das técnicas da prestação de serviços e relacionamento com o cliente, podendo ser avaliado novamente estudo dentro de um período de tempo, ou exploradas novas práticas que serão desenvolvidas.

Como implicações práticas do estudo, encontram-se a construção de novos conceitos e formas de abordagem nas tarefas diárias da organização, principalmente nas tratativas com clientes, realização de levantamentos de atividades e confecção de propostas de fornecimento de prestação de serviços, pois os conteúdos abordados ao longo da pesquisa mostraram-se efetivos, para fins de criação e entrega de valor para os clientes, nota-se que a resposta diante dos estímulos propostos pelo atendimento com foco total, fornecimento de referências de trabalhos anteriores, entre outros tópicos apresentados ao longo da produção, ajudam na construção de um relacionamento de confiança e segurança demandados pelos contratantes.

Em relação as limitações encontradas no estudo, referem-se principalmente a análise dos dados coletados, pois apesar da amostra consistente, no que se refere a

representatividade dos entrevistados, por tratar-se de profissionais e empresários, atuantes no mercado, ou que lidam diretamente com prestadores de serviços do ramo, a interpretação dos conteúdos, ocorreu de acordo com perspectiva individual do autor, ou seja, em caso de estudos colaborativos, torna-se possível a geração de mais de uma análise acerca de determinado assunto, em função da pluralidade de ideias de pesquisadores diferentes.

Contudo, o estudo apesar das limitações encontradas e demais variáveis envolvidos no processo de sua construção, teve conteúdo extremamente oportuno para fins de crescimento pessoal e profissional, para o autor e também aspectos positivos para a organização escolhida como unidade caso de pesquisa, pois os resultados mostraram-se relevantes e aplicáveis, visando a criação e entrega de valor, para o público alvo deste ramo específico, e construção de diferenciais competitivos para a empresa de engenharia elétrica, prestadora de serviços.

REFERÊNCIAS

- AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph; MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégias**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- ALSTYNE, Marshall W. Van; PARKER, Geoffrey G. CHOUDARY, Sangeet Paul. Pipelines, plataformas e novas regras de estratégia. **Harvard Business Review**, abril 2016. Disponível em: < <https://hbrbr.uol.com.br/pipelines-plataformas-e-novas-regras-de-estrategia/>> Acesso em: 05 jun, 2020.
- ALVAREZ, Manuel S. B. **Terceirização**: parceria a qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ALVES, Karen Freitas. **Análise e Aplicação do Método do Valor Agregado no Controle de Prazos e Custos em Obras de Loteamentos Urbanos Residenciais**. Dissertação. 2017. (Título de Mestre em Ciência). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2017.
- ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. volume único.
- AMARAL, Silva; FRANCO, Juliano. Estratégias de Gestão Empresarial. **Revista Pretexto**, v.6, n.1, p. 59-74, jul 2005, Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/412>> Acesso em: 20 maio, 2020.
- ANTONI, Verner Luis; MEDEIROS, Janine Fleith de; MEURER, Aline Mara. **Posicionamento Estratégico de Mercado**: Definição de Uma Proposta de Valor para Uma Marca de Produtos de Limpeza. *Revista Race*. v. 12, n. 2, p. 431-458, jul./dez. 2013. Disponível em: < <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/2282>> Acesso: 04 de Julho de 2020.
- AQUINO, Marcos William; MEIRELLES, Dimária Silva. Decisão de Empreender e Definição de Modelo de Negócio: Um estudo de Caso no Setor de Embalagens. **VII Encontro de Estudos de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)**. Goiânia, 2014.
- ARAÚJO, Alfredo Guilherme Gomes. **A Importância da Entrega de Valor aos Clientes como Vantagem Competitiva na Construção da Fidelidade**. Trabalho de Conclusão. 2016. (Título Bacharel em Administração). Universidade Estadual da Paraíba. Campina Grande, 2016.
- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos**: melhores resultados e excelência organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ARMANINO, Pablo. **Estudo da Evolução Histórica e Das Visões do Modelo das Cinco Forças de Porter: Uma Aplicação à Indústria da Publicidade**. 2005. Dissertação. (Mestre em Administração de Empresas) – Curso de Administração

Mercadológica, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2005.

BARNEY, JAY B. HESTERLY, William, S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.

BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; Schaefer, Scott. **A Economia da Estratégia da Estratégia**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BORTOLASO, Ingridi; JÚNIOR A., José Antônio Valle; VERSCHOORE, Jorge Renato. Estratégias Cooperativas: avaliando a gestão a estratégia em redes de pequenas e médias empresas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 45, p. 419 – 437, out./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9287/estrategias-cooperativas--avaliando-a-gestao-da-estrategia-em-redes-de-pequenas-e-media-empresas>> Acesso em: 20 maio, 2020.

BRANDÃO, Ricardo Abifadel. **Análise de Valor Agregado Aplicação em Projetos de Construção Civil no Brasil**. Dissertação. 2016. (Título de Mestre em Engenharia Civil). Universidade Presbiteriana Mackenzie e Instituto Politécnico do Porto. Portugal, 2016.

CAMARGO, Renata Freitas de. O que é Análise Pest e como elaborar uma matriz pestel? Contamos tudo aqui! **Newsletter Treasy**, out 2017. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/> Acesso em: 28 maio, 2020.

CARTER, Chris; CLEGG, Stewart R.; KORNBERGER, Martin. **Um Livro Bom, Pequeno e Acessível Sobre Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CASTRO, Francisco Gómez; FIGUEIREDO, Luiz Fernando. A Economia Criativa como Proposta de Valor nos Modelos de Negócio. **Revista Navus de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 111-122, jul./set. 2016. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/111>> Acesso em: 04 de Julho de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COUTINHO, André; BONASSI, Saulo. **O Ativista da Estratégia: Como pensam e agem os profissionais que fazem a estratégia acontecer nas organizações**. São Paulo: Elsevier, 2011.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ENDEAVOR. Fortaleça seu posicionamento e seus diferenciais com as 5 forças de Porter. **Newsletter Endeavor**, jul 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/5-forcas-de-porter/>> Acesso em: 26 maio, 2020.

FERREIRA, Manuel Portugal; PINTO, Cláudia Frias; SERRA, Fernando Ribeiro. Estratégia de inovação no modelo de negócios: O caso HSM Educação. **E-Tech: Tecnologias para Competitividade industrial, Florianópolis**, v.8, n.1, 2015. Disponível em: < <http://etech.sc.senai.br/index.php/edicao01/issue/view/25>> 24 maio, 2020.

FERREIRA, Marcelo Sales. **A Diversidade Cultural e a Estratégia de Serviços no Varejo Brasileiro**: Um Estudo de Caso na Rede Smart de Supermercados. Tese. (Doutor em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

FERREIRA, Raisa Belchior. **A Utilização do Método da Análise do Valor Agregado para Otimização de Prazos e Custo em Obras de Edificações**. Projeto de Graduação. 2014. (Título de Bacharel em Engenharia Civil) Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2014.

FERREIRA, Sinval; JOIA, Luiz Antonio. Modelo de negócios: Constructo real ou metáfora de estratégia? **Caderno Ebape.br**, v. 3, n. 4, dez 2005. Disponível em: < https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000400002> Acesso em: 25 maio, 2020.

FILHO, Alceu Gomes Alves; KURI, Marília Gabriela Pavan; VANALLE, Rosângela Maria. Estratégia Competitiva e Estratégia de Produção: o Caso de Uma Empresa de Cosméticos. **Revista Produção**, v. 10, n.2, p. 65 – 76, maio 2001. Disponível em: < https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132000000200006&script=sci_arttext> Acesso em: 18 maio, 2020.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do trabalho científico**. Curitiba: Iesde Brasil, 2009.

GARCIA, Regis; JÚNIOR C., Leuter Duarte; PROENÇA, Fabio Rogerio. **Estratégia Econômica e Empresarial**. Londrina: Educacional, 2015.

GEREFFI, Gary. Promesso e desafios do desenvolvimento. **Revista de Sociologia da USP**, v. 19, n. 1, p 223 – 248, jun 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ts/v19n1/a12v19n1.pdf>> Acesso em: 25 maio, 2020.

GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betania. **Estratégia e Gestão Empresarial**: Construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HARARI, Yuval Noah. **21 lições para o século 21**. São Paulo, 2018.

HOEFEL, FERNANDA; TRIPOLI, Marcelo. Winning the Recovery. O novo consumidor pós COVID. **Newsletter Mckinsey & Company**, maio 2020. Disponível em: <<http://www.brainmarket.com.br/wp-content/uploads/2020/05/inmar.pdf>> Acesso em: 20 maio, 2020.

IBGE. Cadastro Central de Empresas 2017. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

IKEDA, Ana Akemi; OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. O Conceito de Valor para o Cliente: Definições e Implicações Gerenciais em Marketing. **Revista Eletrônica de Administração**. São Paulo, Ed. 44, v. 11, n. 2, mar./abr. 2005. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/read/article/view/40685/25877>> Acesso em: 05 de Fevereiro 2020.

KELLER, Karin. Encontrando um “FIT” no Mercado: Canvas da Proposta de Valor. **Newsletter Medium**, ago 2019. Disponível em: <<https://medium.com/@karindk/encontrando-um-fit-canvas-da-proposta-de-valor-9ea755d7dc28>> Acesso em: 05 jun, 2020.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do Oceano Azul**: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KÖECHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. Petrópolis: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2003.

MARINHO, Gabriel Ferreira Alves. **O Canvas como Instrumento para Inovação em Modelos de Negócios Tradicionais**. Trabalho de Conclusão de Curso. (Bacharel em Administração) – Curso de Administração, Centro de Ciências Sociais, da Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2016.

MEDEIRES, Marcos Fernando Machado; FILHO, Alexandre Magno Silva; SILVA R. Rafael da; SILVA, Dmitryev Cyreneu. O processo Empreendedor: Associando o Business Model Canvas (BMC) ao Life Cycle Canvas (LCC). **Revista Exacta**. São Paulo, v. 16, n. 4, p. 35 – 40. out./dez. 2018. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/jatsRepo/810/81058962003/html/index.html>> Acesso: 06 de Julho de 2020.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa; TURRIONI, João Batista; SILVA, Carlos Eduardo Sanches da. **Gestão do Processo de Desenvolvimento de Serviços**. São Paulo: Atlas S.A., 2010. Livro Eletrônico.

MULLER, Cláudio José. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processo (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese. (Doutor em Engenharia

de Produção) – Curso de Doutorado em Engenharia – Ênfase em Gerência da Produção. Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2003.

NICOLAU, Isabel. O Conceito de Estratégia. **Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial**. Campo Grande, 2001.

NÓBREGA, Kleber. **Falando de Serviços**. São Paulo: Atlas S.A., 2013. Livro Eletrônico.

OLIVEIRA P., Pedro Henrique. **A Análise de Valor Agregado no Controle de Projetos de Construção Civil**. Trabalho de Conclusão. 2010. (Título Bacharel em Engenheiro Civil). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2010.

OLIVEIRA, Luiz Gustavo Fontes. **Gestão Estratégica em Serviço**: Uma análise direcionada a empresas de Pequeno Porte. 2011. 149 fl. Dissertação. (Mestre em Engenharia de Produção) – Curso de Mestrado em Engenharia de Produção, Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia de Produção, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; BERNARDA, Greg; SMITH, Alan. Trad. Bruno Alexander. **Value Proposition Design: Como construir propostas de valor inovadoras**. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

OSTEWALDER, Alexandre; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processo**: Pensar, Agir e Aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009. Livro Eletrônico.

PEREIRA, Daniel. Canvas da Proposta de Valor. **O Analista de Modelos de Negócios**, jul 2016. Disponível em: <<https://analistamodelosdenegocios.com.br/canvas-da-proposta-de-valor/>> Acesso em 04 de Julho de 2020.

PEREIRA, Daniel. O que é um Modelo de Negócio. **O Analista de Modelos de Negócios**, jul 2016. Disponível em: <<https://analistamodelosdenegocios.com.br/o-que-e-um-modelo-de-negocio/>> Acesso em 20 maio, 2020.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Estratégia Competitivas: Uma compreensão abrangente**. Revista Eletrônico – Associação Brasileira de Engenharia de Produção. 1997.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **What is strategy?** Boston: Harvard Business Scholl Press, 1996.

PORTER, MICHEL E., **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale 2013.

RAMIRES, Anderson Carlos Santos. **A Estratégia dos Iguais Atualizando as Cinco Forças de Porter: Quando Complementadores se Tornam Competidores**. 2016. Dissertação. (Mestre em Gestão Empresarial) – Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial, Escola de Administração Pública e de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016.

ROESCH, Silvia. **Projetos de estágios e de pesquisa em Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2006, 286 p.

ROSA, Cláudio Afrânio; COUTO, Gustavo Marques; LAGE, Marcelo Gomes. **O Guia Essencial para Novos Empreendedores: Modelagem e Proposta de Valor**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2015.

ROYER, Rogério. As Estratégias Competitivas Genéricas de Porter e o Novo Paradigma na Customização em Massa. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, 2010.

SEBRAE. Como Construir um Modelo de Negócio Para Sua Empresa. São Paulo: SEBRAE. [S.l., 2020?] Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/como-construir-um-modelo-de-negocio-para-sua-empresa,6054fd560530d410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 27 Maio, 2020.

SEBRAE. Ferramenta: 5 Forças de Porter (Clássico). São Paulo: SEBRAE. [S.l., 2020?] Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_5-Forcas-Porter.PDF> Acesso em: 20 maio, 2020.

SEBRAE. Startup: O que é e como fazer um modelo de negócios. São Paulo: SEBRAE. [S.l., 2020?] Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/startup-entenda-o-que-e-modelo-de-negocios,5b3bb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 27 Maio, 2020.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHIMOYAMA, Claudio; ZELA, Douglas Ricardo. **Administração de Marketing**. Curitiba, Bom Jesus, 2002.

SILVA, Ciro Pereira da. **A terceirização responsável: modernidade e modismo**. São Paulo: Ltr, 1997.

SILVA, Lisiane Vasconcellos; MACHADO, Lisiane; SACCOL, Amarolinda; AZEVEDO, Debora. **Metodologia de Pesquisa em Administração [uma abordagem prática]**. São Leopoldo: Unisinos 2012.

SNEADER, Kevin; STERNFELS, Bob. Da sobrevivência à prosperidade: reinventando o retorno pós-COVID-19. **Newsletter Mckinsey & Company**, maio 2020. Disponível em: < <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/from-surviving-to-thriving-reimagining-the-post-covid-19-return/pt-br>> Acesso em: 20 maio, 2020.

TOLEDO, Geraldo Luciano; MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral. Valor Para o Cliente e Valor do Cliente: Conceitos e Implicações para o Processo de Marketing. **Revista Eletrônica Desenvolvimento em Questão**. v.14, n. 35, jun. 2016. Disponível em: < <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/4139>> Acesso em: 17 de Junho de 2020.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VICELLI, Bruno; TOLFO, Cristiano. Um Estudo Sobre Valor Utilizando o Business Model Canvas. **Revista Espacios**. v. 38, n. 3, ago. 2016. Disponível em: < <https://www.revistaespacios.com/a17v38n03/a17v38n03p14.pdf>> Acesso: 05 de Julho de 2020.

VIEIRA, Sandro Nelson. **Estratégias de Operações em Empresas Prestadora de Serviços de Engenharia Elétrica na Região Metropolitana de Curitiba**. Dissertação. (Mestre em Administração) – Curso de Mestrado em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curitiba, 2011.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

Questionário Projeto Aplicado			
Nº	Questão	Teoria/Referencial	Observações
1	Quando você precisa contratar uma empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica, de que forma costuma procurar?	Proposta de Valor Fit (CPV) / Canvas de 9 Componentes - Osterwalder e Pigneur (2011); Pereira (2012); Rosa, Couto e Lage (2015); Osterwalder e Pigneur (2015); Toledo e Moretti (2016); Keller (2019).	Tentar entender como o cliente localiza as empresas atuantes do ramo, e que fatores leva em consideração, para entrar em contato.
2	Você busca conhecimento técnico, para realização da contratação da prestação de serviços de engenharia elétrica?	Proposta de Valor Fit (CPV) / Canvas de 9 Componentes - Osterwalder e Pigneur (2011); Pereira (2012); Rosa, Couto e Lage (2015); Osterwalder e Pigneur (2015); Toledo e Moretti (2016); Keller (2019).	Buscar identificar o grau de engajamento do cliente, com a contratação a ser realizada.
3	Você conhece as normas e legislações que regem as atividades de empresas prestadoras de serviços de engenharia elétrica?	PESTAL - Kotler e Keller (2012)	Também em relação ao grau de engajamento e de representatividade de empresas do ramo do ponto de vista do cliente.
4	Como você visualiza este mercado da prestação de serviços de engenharia elétrica?	5 forças de Porter - Porter (1986); Barney e Hesterly (2007); Oliveira (2011)	Identificar a percepção do cliente em relação ao mercado, concorrência, qualidade dos prestadores.
5	O que te chama mais atenção, quando entra em contato com uma empresa prestadora de serviços de engenharia elétrica?	Proposta de Valor Fit (CPV) / Canvas de 9 Componentes - Osterwalder e Pigneur (2011); Pereira (2012); Rosa, Couto e Lage (2015); Osterwalder e Pigneur (2015); Toledo e Moretti (2016); Keller (2019).	Visualizar o que o cliente sente em relação a abordagem das empresas em seus contatos.
6	O que você considera como maior dificuldade na tomada de decisão, de contratação de uma empresa de engenharia elétrica?	Proposta de Valor Fit (CPV) / Canvas de 9 Componentes - Osterwalder e Pigneur (2011); Pereira (2012); Rosa, Couto e Lage (2015); Osterwalder e Pigneur (2015); Toledo e Moretti (2016); Keller (2019).	Perceber o que gera dúvida no cliente durante a contratação, o preço praticado, o histórico da empresa, marketing boca a boca.
7	De que forma a empresa de engenharia elétrica, pode te oferecer a segurança para contratação?	Proposta de Valor Fit (CPV) / Canvas de 9 Componentes - Osterwalder e Pigneur (2011); Pereira (2012); Rosa, Couto e Lage (2015); Osterwalder e Pigneur (2015); Toledo e Moretti (2016); Keller (2019).	Tentar entender o que o cliente deseja realmente que a empresa faça, para que ele fique tranquilo e enxergue o valor da contratação.
8	O que você espera de uma empresa de engenharia elétrica, antes, durante e depois da prestação de serviços?	Proposta de Valor Fit (CPV) / Canvas de 9 Componentes - Osterwalder e Pigneur (2011); Pereira (2012); Rosa, Couto e Lage (2015); Osterwalder e Pigneur (2015); Toledo e Moretti (2016); Keller (2019).	O que o cliente espera do serviço contratado, de que forma ele fica satisfeito com o investimento.
9	Qual o principal problema identificado durante a prestação de algum serviço do ramo de elétrica?	Proposta de Valor Fit (CPV) / Canvas de 9 Componentes - Osterwalder e Pigneur (2011); Pereira (2012); Rosa, Couto e Lage (2015); Osterwalder e Pigneur (2015); Toledo e Moretti (2016); Keller (2019).	Quais são as principais dores do cliente, em relação a contratação deste tipo de prestação de serviços.
10	Você prefere que a empresa desenvolva soluções a partir do seu problema, ou prefere determinar como será realizada a atividade?	Proposta de Valor Fit (CPV) / Canvas de 9 Componentes - Osterwalder e Pigneur (2011); Pereira (2012); Rosa, Couto e Lage (2015); Osterwalder e Pigneur (2015); Toledo e Moretti (2016); Keller (2019).	Tentar traçar um perfil de clientes, o que eles acham interessante, receber orientações ou determinar.
11	Você fica satisfeito em não ter que se envolver no processo de execução da atividade de engenharia elétrica, ou prefere estar a par de tudo?	Proposta de Valor Fit (CPV) / Canvas de 9 Componentes - Osterwalder e Pigneur (2011); Pereira (2012); Rosa, Couto e Lage (2015); Osterwalder e Pigneur (2015); Toledo e Moretti (2016); Keller (2019).	Tentar traçar um perfil de clientes, o que eles acham interessante, receber orientações ou determinar.
12	Quanto ao atual paradigma economico existente, você desenvolveria a contratação de empresas do ramo de engenharia elétrica?	PESTAL - Barney e Hesterly (2007); Kotler e Keller (2012)	Identificar o grau de importância que os clientes dão para os serviços de engenharia elétrica, em relação ao investimento financeiro.