

REORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PROFISSIONAIS DA OUTSYSTEMS

Rui Pereira

Projeto

Mestrado em Marketing

Orientador:

Drº João Faria Gomes, Assistente Convidado,
ISCTE Business School, Departamento de Gestão

Outubro 2012

REORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PROFISSIONAIS DA OUTSYSTEM

Rui Pereira

AGRADECIMENTOS

Ao professor João Faria Gomes por ter acedido orientar-me neste projeto de empresa, pelo rigor aplicado que nos habituou nas suas aulas, pela sua capacidade de simplificação e de síntese sem perder relevância, mas também por todo o apoio nos vários momentos deste projeto.

Aos amigos que fiz durante este curso, que partilharam esforços, palavras de incentivo e contribuíram para que os últimos dois anos ficassem marcados não só por uma grande dose de trabalho árduo como também por momentos de confraternização e diversão.

Á Rita, a minha companheira de percurso que me incentivou, que me provocou, com ideias com debate e muita paciência. Tudo é mais simples e divertido com ela.

Á OutSystems que me acompanha desde a sua fundação e que me permite inovar, adaptar e experimentar sempre ao lado dos melhores de Portugal, os melhores colegas e executivos, tudo numa cultura absolutamente única no mundo.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to develop a new service offering for OutSystems, a software company. OutSystems sells Software (the “*Agile Platform*”) and Services, which helps companies to design, create and operate web applications for their specific business needs. Currently, OutSystems Services lack competitiveness in the market and has difficulties to scale up its operations as the company grows in revenue and regions. OutSystems has launched a project to review and strategically redefine its Service offering. This thesis builds up from a set of data points and observations from the OutSystems website, financial results and operations to create a segmentation model and understand target Customers. It ultimately proposes a new service offering with an aligned new pricelist. To approach this project the underlying development methodology followed is based on the 8 Ps of service marketing that has been expanded to support specific needs from OutSystems. In particular persona design and value attributes to better understand Customer motivations and behaviors. This thesis will analyze the current situation and proposes a new service offering for 2012 and 2013.

Keywords: Service Marketing, Segmentation, Value Attributes, Personas, Pricing, Service Strategy, Information Technology.

JEL Classification System: M31 (Marketing)

RESUMO

O objectivo desta tese é o desenvolvimento de uma oferta de serviços para a OutSystems, uma empresa de software. A OutSystems vende Software e Serviços, a plataforma “Agile”, que ajuda as empresas a criarem e operarem aplicações web para necessidades específicas do seu negócio. Atualmente, os Serviços da OutSystems têm pouca competitividade no mercado e dificuldades em evoluir com o crescimento das receitas da empresa. A OutSystems lançou um projeto ambicioso para rever e redefinir estrategicamente a sua oferta de serviços. Esta tese parte de dados capturados pelo website da OutSystems, dos resultados financeiros e das operações para criar um modelo de segmentação para melhor compreender os clientes alvo. Propõe uma nova oferta de serviços e uma nova estratégia de preços. A metodologia adoptada para a condução de todo o projeto é baseada nos 8 P’s do marketing de serviços. Tendo sido adaptada às especificidades da OutSystems, nomeadamente o uso de personas e de atributos de valor por forma a compreender as motivações e comportamentos dos clientes. Esta tese analisa a situação atual e propõe uma nova oferta de serviços para 2012 e 2013.

Palavras-chave: Marketing de Serviços, Segmentação, Atributos de Valor, Personas, Preço, Estratégia de Serviços, Tecnologias de Informação.

JEL Classification System: M31 (Marketing)

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	I
ABSTRACT	II
RESUMO	III
1. Introdução	1
PARTE I - Contexto do Problema	3
2. A OutSystems	3
3. Os Serviços Profissionais da OutSystems.....	3
4. Desafios	5
PARTE II – Revisão Bibliográfica	7
5. Segmentação	7
6. Estratégia de Serviços.....	9
7. Marketing de Serviços	11
8. Métodos de Formação de Preços.....	12
PARTE III – Necessidade de Mudança	15
9. Concorrência.....	15
10. Portfólio de Serviços em 2011	16
11. Abordagem Metodológica.....	18
12. Calendário de Implementação	19
13. Meios Humanos.....	20
14. Meios Financeiros	20
PARTE IV – Implementação dos 8 P’s do Marketing de Serviços	21
15. Segmentação	21
16. Serviços.....	40
17. Preços	53
18. Distribuição	61
19. Promoção	61
20. Pessoas.....	61
21. Processos.....	62
22. Evidências Físicas.....	62
23. Produtividade e Qualidade	62
PARTE V – Conclusões	63
24. Bibliografia.....	64
ANEXOS.....	66
25. A Taxonomia de um Departamento de Informática	66
26. Personas do Cenário Optima	68
27. Personas do Cenário Nova.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELA

Figura 1: Riscos do desenvolvimento de software da forma tradicional.....	4
Figura 2: Orgânica dos Serviços Profissionais	5
Figura 3: Os 8 P's do marketing de serviços com os mercados alvo no centro	12
Figura 4: Oferta de Serviços para 2011	16
Figura 5: Distribuição de Receitas por Grupo de Serviços.....	18
Figura 6: Metodologia dos 8 P's com as 10 atividades centrais	19
Figura 7: Segmento: Dimensão da Empresa.....	21
Figura 8: Segmento: Tipo de Departamento de Informática	22
Figura 9: Segmento: Persona	22
Figura 10: Características das Empresas	25
Figura 11: Modelo de Departamento de Informática do Tipo A	27
Figura 12: Modelo de Departamento de Informática do Tipo B	28
Figura 13: Modelo de Departamento de Informática do Tipo C.....	29
Figura 14: Modelo de Departamento de Informática do Tipo D	30
Figura 15: Matriz de Segmentação Base.....	31
Figura 16: Personas Relevantes.....	32
Figura 17: Ciclo de Venda.....	34
Figura 18: Empresas fictícias do cenários	36
Figura 19: Principais personas envolvidas nos cenários	36
Tabela 20: Mapa de “Value Attributes”	44
Figura 21: Portfólio de Serviços 2011.....	46
Figura 22: Portfólio de Serviços 2012.....	51
Tabela 23: Receitas por Região	55
Figura 24: Receitas por Oferta em 2011	55
Tabela 25: Margem Líquida por Região	56
Figura 26: Margens por Oferta (em percentagem).....	57
Tabela 27: Preços Diários por Função e Região	58
Figura 28: Modelo de referência de um departamento de informática evoluído	66

1. Introdução

Esta tese aparece numa altura muito importante da OutSystems. Um período onde o processo de internacionalização continua em velocidade elevada e onde é absolutamente crítico o estabelecimento de processos escaláveis e práticas eficientes e eficazes para suportar o crescimento. Acompanhar o processo de revisão da oferta de serviços, tornando-a escalável e altamente adaptada aos Clientes alvo através de um posicionamento mais competitivo é uma excelente oportunidade de desenvolver uma tese de mestrado. A tese é assim um projeto que pode ser usada para não só compreender os processos e passos desta iniciativa como também dotar os leitores do pensamento estratégico seguido que tanta falta faz aos gestores portugueses para o sucesso das suas empresas no exterior. Foi com esta motivação que iniciei e terminei esta tese.

1.1. Âmbito e Estrutura da Tese

Esta tese pretende dar aos leitores uma perspectiva sólida de todo o pensamento estratégico global como também as ações operacionais para a redefinição da oferta de serviços profissionais. Tornando-a mais escalável e diferenciadora, numa altura que esta apresenta desde já sinais de um serviço indiferenciável e pouco competitivo que começa a afectar margens e a impactar o esforço comercial e operacional da companhia.

O processo de desenvolvimento desta oferta é complexo e envolve atualmente diversas áreas da empresa, em particular as áreas de Serviços Profissionais, Gestão de Produto, Vendas, Financeira e Marketing.

Tendo em conta a abrangência deste projeto na OutSystems, propõe-se que esta tese se focalize num conjunto restrito de temas deste processo global, nomeadamente nas seguintes áreas:

- **Segmentação de Clientes** alvo, cobrindo critérios e caracterização dos tipos de empresas e utilizadores envolvidos na aquisição de serviços e software.
- **Oferta de Serviços**, isto é a caracterização e desenvolvimento de uma proposta de valor consistente com os atributos de valor reconhecidos pelos segmentos alvo.
- **Preço**, apresentação de uma tabela de preços e de uma política de descontos que maximize margens e receitas da operação. Permita a aplicação de preços standards

consistentes entre regiões e uma política de preços adequada aos diversos estágios de desenvolvimento das regiões.

Outros temas relevantes dos 8 P's dos marketing de serviços, tais como as promoções, processos, pessoas e distribuição, irão ser descritos sumariamente, mas não serão desenvolvidos em detalhe no âmbito desta tese.

Segue-se uma descrição da companhia OutSystems pretendendo dar ao leitor o contexto da sua atuação no mercado de tecnologias de informação introduzindo os desafios e as soluções encontradas para este projeto.

PARTE I - Contexto do Problema

2. A OutSystems

A OutSystems é uma empresa portuguesa de software que desenvolve e mantém uma plataforma de software que permite às empresas criarem de forma simples e rápida, aplicações para a internet. São aplicações criadas à medida das necessidades específicas dos seus negócios.

A plataforma de software da OutSystems é complementada por serviços profissionais, formação, suporte técnico e uma rede de parceiros que revendem o software OutSystems e prestam também eles serviços profissionais de implementação aos clientes finais.

A OutSystems foi fundada em Março de 2001 por cinco elementos, recebeu duas rondas de financiamento, conta atualmente com 180 empregados no mundo e tem operações diretas em Portugal, Holanda e nos EUA e indireta no Brazil e Africa do Sul. Tem atualmente cerca de 290 clientes empresariais em todo o mundo.

3. Os Serviços Profissionais da OutSystems

No mundo empresarial, as empresas implementam regularmente sistemas de informação ou projetos informáticos que automatizam os seus processos de negócio ou as suas ideias inovadoras. Estes sistemas podem ser implementados através de software já disponível no mercado (i.e. *packages*), com funcionalidades standard, ou são criados de raiz, à medida das necessidades de cada cliente.

Quando o software é criado à medida é necessário passar por um processo criativo de construção de software que culmina numa aplicação final, adaptada e desenhada de acordo com necessidades específicas. O software à medida é pautado historicamente por tempos de desenvolvimento longos, um risco elevado e com um grau de sucesso real bastante limitado. A *Standish Group*, empresa analista de mercado de IT, no seu estudo de 2010 (Standish Group, 2010) sobre o sucesso dos projetos de informática concluiu que mais de metade dos projetos entre 2002 e 2010 foram descritos como “*terminados com atrasos ou prejuízos*” ou “*projetos fracassados*”. Só 37% foram classificados como “*projetos de sucessos*”.

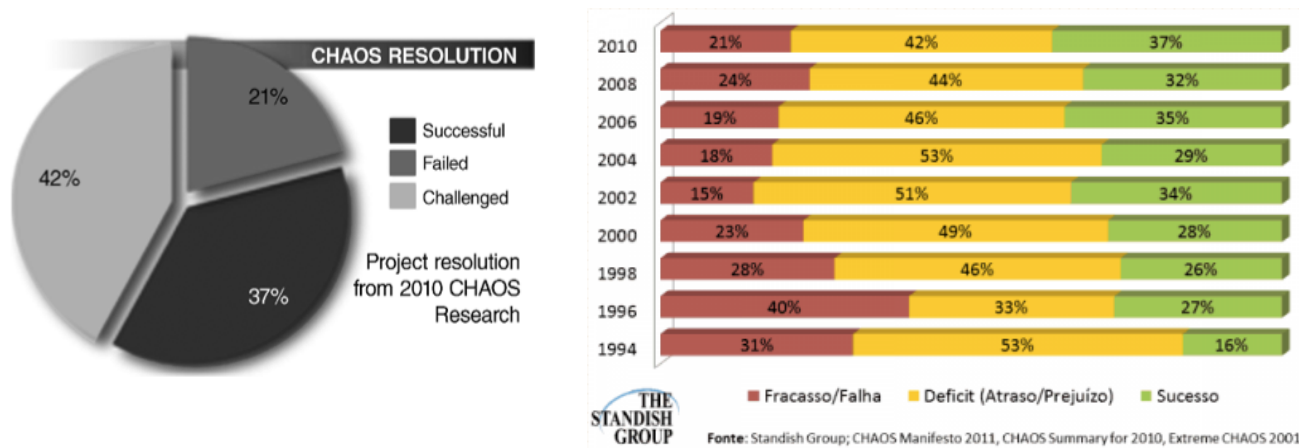


Figura 1: Riscos do desenvolvimento de software da forma tradicional

A plataforma da OutSystems permite às empresas criar aplicações com extrema rapidez e um grau de sucesso muito superior ao associado aos *packages* ou mesmo a aplicações à medida criadas por outras tecnologias. Com a plataforma OutSystems, os programadores quer da OutSystems como das empresas clientes, que usam a tecnologia OutSystems podem criar aplicações de negócio com uma rapidez incrível, sendo no máximo 10,9x mais produtivos que aqueles quês usam outras tecnologias alternativas, de acordo com estudo interno da OutSystems e validado por *Frank Mazzucco*, ex-presidente da IFPUG (*International Function Point Users Group*).

As aplicações criadas com a plataforma da OutSystems podem ser concebidas e implementadas por três tipos de empresas: Através dos Serviços Profissionais da OutSystems, através dos próprios departamentos de sistemas de informação dos clientes ou através da rede de parceiros certificada da OutSystems.

Os serviços profissionais da OutSystems, denominados “*Service Delivery*” (SD) são atualmente formados por 60 consultores localizados em três regiões: EUA (Califórnia e Atlanta), Lisboa e Proença-a-Nova.

Proença-a-Nova corporiza uma estratégia de deslocalização da força de trabalho para o centro do país obtendo desta forma acesso mais fácil a mão-de-obra especializada através da proximidade com politécnicos e universidades da região. Localização competitiva face às alternativas: Filipinas, Roménia e Índia entre outros.

O polo de Proença-a-Nova (PAN) conta com atualmente com 19 consultores e visa disponibilizar programadores (*Developer*) no contexto de equipas técnicas de projetos para clientes.

Lisboa, por sua vez assegura duas outras importantes funções numa equipa técnica de projeto: “*Engagement Manager*” (EM) e “*Delivery Manager*” (DM). O papel de *Engagement Manager* corresponde aproximadamente a um Gestor de Projeto e a função de *Delivery Manager* corresponderá a um Chefe de Equipa Técnica que supervisiona Programadores localizados tipicamente em Proença a Nova. Os EM podem também ser locais às regiões onde operamos (caso dos EUA).

Os serviços profissionais estão organizados em cinco unidades. Três unidades foram desenhadas para terem uma relação direta com os Clientes, as “*Business Units*” (BU). Cada uma representa um mercado: Benelux, Portugal e EUA. Os outros dois grupos são grupos de serviços partilhados, onde os recursos técnicos são partilhados pelas “*Business Units*”. Um dos grupos de serviços partilhados está localizado em Lisboa e outro em Proença a Nova.

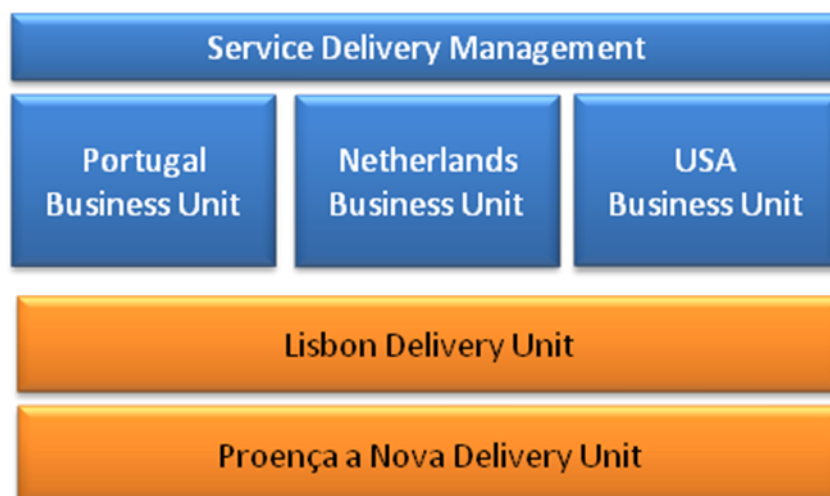


Figura 2: Orgânica dos Serviços Profissionais

Os projetos realizados pelos serviços profissionais da OutSystems podem também recorrer à subcontratação de parceiros da OutSystems para complementar as equipas OutSystems.

4. Desafios

Os últimos três anos têm sido pautados por uma prolongada e profunda crise no mercado Português, Europeu e em certa medida no Americano. Quando combinada com o crash da

bolha da internet no final dos anos 90 início no ano 2000 levou a uma mudança radical em toda a indústria de informática. Os clientes ficaram muito mais exigentes, mais rigorosas e deu-se na indústria de informática início a uma intensa e sistemática procura pelo baixo custo e pela globalização do trabalho permitida também pelos avanços tecnológicos e pelas telecomunicações.

O aparecimento massivo de empresas de outsourcing de informática “low cost” oriundas da Índia, China e Europa de Leste provocaram uma pressão muito grande sobre preços do software e serviços de informática a nível mundial. Os preços no sul da Europa, ainda hoje, continuam a cair de forma muito relevante. A exigência de oferecer um serviço diferenciado que se adapte às necessidades dos Clientes é cada vez maior e mais predominante. Existe uma tendência global mas também nacional para a banalização continuada das ofertas de informática, sendo necessário à OutSystems combater estas tendências através de ofertas de alto valor aportado aos clientes.

Com os planos de crescimento e expansão da OutSystems para o triénio com início em 2012, leva a que os serviços profissionais tenham também de responder com um crescimento elevado capaz de escalar consistentemente e rapidamente com o resto da organização.

Os serviços profissionais da OutSystems procuram hoje soluções para reduzir a tendência de banalização da sua oferta através do estudo e da criação de uma nova oferta mais competitiva e relevante para os seus segmentos alvo. É necessário encontrar e relevar as valências únicas dos serviços profissionais e da tecnologia da OutSystems para aportar continuamente valor. A oportunidade de elevar os preços contrariando o mercado e sustentando as margens dos serviços é também imperativo e só possível com valor para o cliente final.

Com este desafio, a OutSystems lançou um projeto onde se propõe redesenhar a oferta de serviços profissionais para o próximo triénio.

PARTE II – Revisão Bibliográfica

Esta seção descreve a pesquisa recente que debate os temas centrais desta tese, nomeadamente a segmentação de clientes, o marketing de serviços, através da metodologia dos 8 P's e a formação de preços de serviços. Também se descreve os desenvolvimentos recentes relativos às estratégias de serviços, indústria absolutamente crítica na atualidade de hoje em todo o mundo ocidental.

5. Segmentação

O tema da segmentação de Clientes foi inicialmente apresentado por Wendell Smith (1956), que explicou que um fornecedor de bens pode segmentar um mercado para adaptar o serviço usado em relação aos bens, por forma a servir mais eficientemente o mercado alvo e obter a máximo de lucro.

Mais tarde, Sternthal e Tybout (2001) estenderam a definição de Wendell em que defendem que a segmentação envolve a divisão dos potenciais clientes do mercado em subgrupos homogêneos. Estes subgrupos podem ser distinguidos pelas suas características comportamentais, psicográficas e similares.

5.1. Metodologias de Segmentação

A segmentação de Clientes pode ser realizada de diversas formas. Começando pelo mais recente, em 2007, Kumar, Petersen e Leone, sugerem que a segmentação seja feita através do *Customer Lifetime Value* (CLV) e com base no *Customer Referral Value* (CRV). O CLV é calculado com base no valor actual das margens de contribuição projetadas de um Cliente menos os custos de marketing gastos no Cliente. O CRV é o valor dos novos clientes que se juntam à marca devido a uma referência de outro clientes à marca. Em adição, desenvolveram uma matriz de valores de um cliente baseado no CLV e no CRV que divide os clientes em: “*miser, affluent, advocate, champion*”.

Probal e Eun Kyun Kim (2007) dividem os métodos de segmentação em três categorias: segmentação demográfica, segmentação psicográfica e segmentação com base em benefícios dos produtos.

Basu e Eun Kyun Kim realizam um estudo em 2007 que avaliava as necessidades de clientes e propõe segmenta-los tendo em conta a necessidade de melhorar o serviço e reduzir os custos

de operação. Do estudo, resultou uma proposta de segmentação que permitiu a obter ganhos de USD\$3M por ano só com base na mudança de políticas de preços de acordo com a procura. A prova de que a segmentação efetivamente permite obter lucros e ganhos superiores com a oferta de serviços e produtos certos para os clientes certos. É crucial que as empresas consigam compreender as necessidades e as motivações de aquisição dos seus clientes, melhor, dos seus segmentos de clientes. Só assim é possível desenvolver as ofertas certas, incluindo produtos e serviços, que sejam aceites pelos clientes alvos de acordo com os estudos de Basu e Eun Kyun Kim.

Lawrance e Sheree (2004) sugerem que a lealdade (*loyalty*) como um factor essencial de segmentação no crescimento sustentado de uma organização, uma vez que os clientes leais continuam a comprar da marca e a recomendar a compra aos outros.

Mentzer, Flint e Hult (2001) defendem que as empresas têm de conseguir encontrar os clientes com as mesmas necessidades e requisitos. Se as experiências de utilização não são iguais, as empresas conseguem obter elevados níveis de satisfação de clientes com ofertas distintas de serviços e produtos para clientes distintos. Por outro lado, a entrega de ofertas iguais para segmentos de clientes iguais permitem economias de escala através de serviços de logística massificada.

Fisher (1997) notou a mudança no ambiente de negócio, uma vez que há mais produtos e serviços inovadores. Ele propôs uma abordagem de segmentação baseada em dois grupos: produtos funcionais, que satisfazem necessidades básicas e não mudam muito com o tempo, e produtos inovadores que têm um curto período de vida e alta variedade.

Yankelovich (1964) argumenta que a segmentação tradicional demográfica não é suficiente para as diversas situações de mercado. Uma empresa deve criar novas dimensões de segmentação que alinhem com os seus Clientes, produtos e serviços. A nova forma de segmentação permitirá às empresas aumentarem a sua competitividade sobre os seus rivais uma vez que providenciam benefícios de vários aspectos: alocação de recursos, desenvolvimento de produto, previsões, tendências de mercado e seleção de estratégias de mercado. Para se provar as ineficiências da segmentação demográfica e a possibilidade de se desenvolver novas abordagens à segmentação, Yankelovich examinou a segmentação “não demográfica” baseado nos seguintes atributos: valor, suscetibilidade à mudança, propósito, conceitos de estética, atitudes, individualidade e auto confiança. Fê-lo também em dez

indústrias: relógios, automóveis, perfumes, sabonetes, champôs, produtos de retalho, computadores e camiões ligeiros. Yankelovich propôs assim uma metodologia por indústria onde identifica os atributos de valor de segmentação que mais fazem sentido em cada uma delas. Por exemplo, na indústria de computadores advoga que os melhores atributos de valor são “susceptibilidade à mudança”, “Atitudes” e “Auto confiança”.

Sumariamente, o autor defende o seguinte: a) parar a utilização de uma metodologia de segmentação demográfica, b) alinhar todas as estratégias de serviços e produtos com os segmentos de clientes encontrados e c) encontrar os atributos de valor únicos para cada caso de segmentação em vez de recorrer aos atributos já existentes no mercado.

O autor defende que uma segmentação com estas características não demográficas, baseadas no valor que aporta para os Clientes, é a forma de dotar as empresas de vantagens competitivas sob os seus concorrentes uma vez que a empresa beneficia de uma melhor alocação de recursos, desenvolvimento de produtos, previsão de tendências de mercado e a escolha das estratégias de marketing.

É precisamente com base nesta teoria que esta tese se baseia. Compreendendo as motivações e os valores que cada segmento valoriza ao longo do seu ciclo de vida com a marca OutSystems.

Este *research* é um dos primeiros trabalhos no desenvolvimento das novas abordagens de segmentação que ajuda as empresas a dividir, seleccionar e conectar com os seus Clientes.

6. Estratégia de Serviços

Levitt (1972) foi pioneiro na investigação da ciência da gestão de serviços, onde a execução de serviços é analisada de forma detalhada e científica. Levitt identificou que a discrição de atuação por parte dos empregados de um serviço é inimiga da ordem, standardização e qualidade. Iniciado com Levitt e posteriormente seguido por muitos outros dos quais destaco Mills e Moberg (1982), na tentativa de sistematizar as técnicas centrais das operações dos serviços aplicando distintos níveis de flexibilidade de serviço. Na ciência dos serviços, reconhece-se a tensão constante entre o objectivo de alcançar uma elevada standardização das operações e eficiência do serviço para quem o fornece e satisfazer a sempre variada procura e preferências dos clientes do serviço.

Recentemente, a ciência evoluiu através do desenvolvimento da noção de valor criado nos sistemas de produção de serviços (Heskett, 1977) e o reconhecimento de um limite arquitetural que separa o “front stage” do “back stage” também defendido recentemente por Glushko e Tabas (2009).

O “front stage” envolve interações com os Clientes, enquanto o “back stage” permanece invisível e inacessível para o Cliente. Quando o serviço é desenhado com uma linha de visibilidade que separa os dois palcos (“*stages*”) os empregados do *front stage* podem ser equipados e instruídos com capacidade de decisão para adaptarem o serviço e satisfazerem assim os clientes (Frei 2006) de uma forma que não comprometem a eficiência das operações do *back stage*.

De realçar avanços ao nível da gestão de serviços desenvolvido pela professora Francis Frei de Harvard. Frei (2012) argumenta que o desenho eficiente de um serviço assenta no alinhamento de quatro vetores fundamentais:

- a) Uma **Oferta de Serviços**; que caracteriza a forma que o cliente encontra a excelência do serviço: seja através de conveniência, qualidade de atendimento ou baixo preço. Identifica o necessário para entregar essa mesma excelência através do serviço.
- b) Um **Mecanismo de Financiamento**; que financia o preço da excelência que se pretende atingir com a oferta de serviços.
- c) **Gestão de Empregados**; garantindo que a força de trabalho está habilitada e com poderes para entregar a excelência embutida na oferta de serviços. Através do recrutamento, seleção, treino e desenho de cada função.
- d) **Gestão de Clientes**; articula os comportamentos e valores que os clientes terão de demonstrar de forma a obter o máximo valor da oferta de serviço prestado. Desenho de serviço para ir ao encontro desses valores.

A pesquisa de Frei defende que a melhor forma de sustentar o crescimento num negócio de serviço é o de utilizar um modelo multi focalizado, onde cada nicho de atividade é serviço com um modelo de serviço otimizado, cada um desenhado para obter a excelência em alguma dimensão às custas de outros nichos. Com múltiplos nichos, estas empresas socorrem-se de serviços partilhados para gerar economias de escala e economias de experiência entre modelos distintos de serviços. Frei preconiza que as empresas que atuam em vários nichos ou mercados com um único modelo de serviço leva a uma progressiva falta de competitividade.

7. Marketing de Serviços

Esta tese usa com base científica para a sua abordagem o modelo dos 8 P's do marketing de serviços. O marketing moderno de serviços baseia-se na premissa que os serviços são bastante diferentes de produtos e conseqüentemente têm de ter um marketing diferente. A natureza dos serviços é também muito diferente dos produtos, pois têm características únicas, como a intangibilidade, a simultaneidade da produção e do consumo do serviço, a heterogeneidade dos resultados, o dono do serviço e a perecibilidade dos serviços criam necessidades de marketing novas (Regan, 1963; Rathmell, 1966; Shostack, 1977; and Zeithaml et al 1985).

O marketing de serviços desenvolve-se a partir da inadequabilidade do amplamente difundido modelo dos 4 Ps, concebido inicialmente por McCarthy e posteriormente discutido, rejeitado e ampliado por diversos autores. Casos de Waterschoot e Bulte (1992), Beaven e Scotti (1990). Outros investigadores mais interessados nos aspectos relacionais do marketing (Grönroos, 1994; Grönroos, 2004; Olkkonen, Tikkanen e Alajoutsijarvi, 2000) consideram o modelo dos 4Ps inadequado para tratar uma abordagem voltada para a gestão de relações existente na prestação de um serviço.

Em 2002, Lovelock e Wright desenvolvem o conceito de marketing interativo, onde as interações entre empregados e clientes são o fator chave para o sucesso de um serviço. O mix de marketing utilizado em serviços é desenvolvido e ampliado dando origem ao modelo dos 7 P's do marketing de serviços:

1. **Service** (Serviço): a oferta central e serviços periféricos que estão no centro da estratégia de marketing da companhia.
2. **Price** (Preço): preço do serviço, mas também a conveniência e o tempo enquanto impacto para o cliente final.
3. **Promotion** (Promoção): comunicação do valor para o cliente que resolve o seu problema. Toda a educação do consumidor associada ao serviço.
4. **Placement** (Distribuição): a forma e o meio de entregar o serviço; físico ou digital. Quem irá entregar o serviço ao cliente final? Tempo de entrega e conveniência de entrega.
5. **People** (Pessoas): todas as pessoas envolvidas de forma direta ou indireta na produção e consumo do serviço são parte importante do mix de marketing.

6. **Process** (Processos): os procedimentos, mecanismos e fluxos de atividades pelos quais um serviço é consumido são também elementos essenciais da estratégia de marketing.
7. **Physical Evidence** (Evidências Físicas): o ambiente no qual um serviço é prestado e outros itens físicos, podem tornar palpável a promessa que um serviço representa.

Em 2007 é sugerida uma nova componente do marketing mix de serviços (Lovelock, Wirtz 2007, pg 23) onde se apresenta o fator “Produtividade e Qualidade” criando-se os **8 P’s do marketing de serviços**.

8. **Productivity and Quality** (produtividade e qualidade): melhorar a produtividade da entrega do serviço com a qualidade necessária de acordo com a percepção e expectativas do cliente final.

A metodologia dos 8 P’s do marketing de serviços e o seu relacionamento com a segmentação que está no centro da estratégia de marketing.

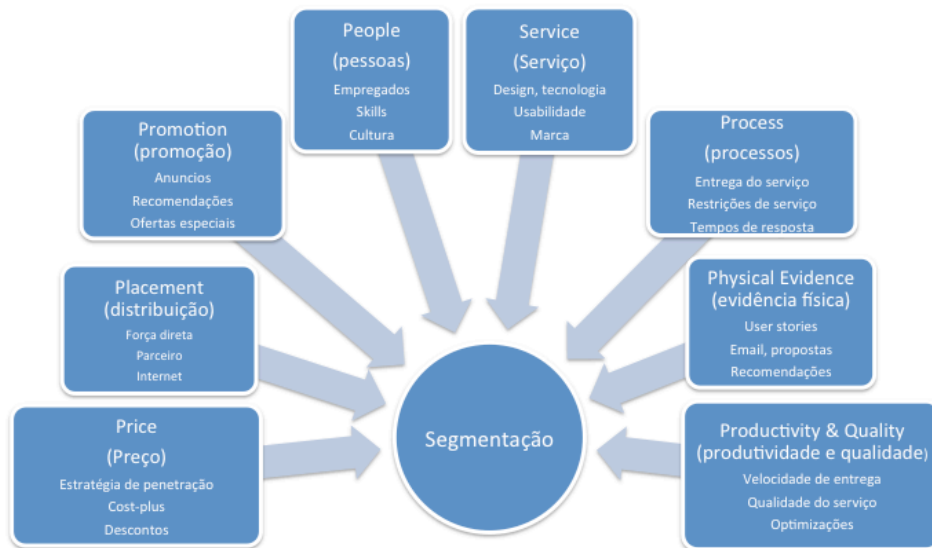


Figura 3: Os 8 P’s do marketing de serviços com os mercados alvo no centro

8. Métodos de Formação de Preços

A criação de uma nova oferta de serviços profissionais requer uma revisão das políticas de preços no mercado. Esta seção faz uma revisão da literatura sobre as metodologias de formação de preços fator chave para este projeto.

Uma revisão cuidadosa da literatura de preços indica três categorias fundamentais de formação de preços de serviços:

- Método de Baseado no Custo
- Método Baseado na Concorrência
- Método Baseado na Procura

Os métodos baseado no custo formam o preço final através da adição de uma margem de lucro sob o custo do serviço. Nesta metodologia existem várias formas concretas, nomeadamente o “*Cost-Plus*” apresentado e evoluído por (Schlissel, 1977; Palmer, 1994; Zeithaml and Bitner, 1996) onde uma margem é adicionada ao custo médio do serviço prestado. O “*Target Return Pricing*” (McIver and Naylor, 1986; Meidan, 1996) onde o preço final é determinado no ponto máximo de retorno do investimento. O “*Break-even Analysis*” (Channon, 1986; Lovelock, 1996) onde o preço é determinado no ponto onde as receitas totais são iguais ao total de custos. O “*Contribution Analysis*” (Schlissel and Chasin, 1991; Bateson, 1995), uma variante do “*Break-even Analysis*”, onde somente os custos diretos do serviço são tidos em consideração. O método “*Marginal Pricing*” (Palmer, 1994), onde o preço é estabelecido abaixo dos custos totais e dos custos variáveis de modo a cobrir somente custos marginais.

Nos métodos baseados na concorrência encontramos quatro abordagens base. O estabelecimento do preço final similar aos preços da concorrência ou alinhados com os preços médios de mercado (Channon, 1986; Payne, 1993; Palmer, 1994; Woodruff, 1995; Zeithaml and Bitner, 1996). Outra abordagem passa pela definição do preço acima dos concorrentes (Bonnici, 1991; Meidan, 1996; Zeithaml and Bitner, 1996; Mitra and Capella, 1997; Langeard, 2000), ou ainda através de preços abaixo dos concorrente (Payne, 1993; Palmer, 1994; Zeithaml and Bitner, 1996). Outra forma é a formação de preços em função dos preços dominantes do mercado. Por ultimo, o preço do líder do mercado é adoptado pelas restantes empresas no mercado formando-se assim o preço final (Kurtz and Clow, 1998).

Nos métodos baseados na procura, temos ainda três abordagens concretas. Preço do valor percebido, onde o preço é baseado no valor que um cliente percebe (Channon, 1986; Lovelock, 1996; Zeithaml and Bitner, 1996; Hoffman and Bateson, 1997). “*Value Pricing*” onde um preço baixo é estabelecido para um nível de qualidade alto (Cahill, 1994).

Finalmente o caso do preço final ser definido de acordo com as necessidades do cliente (Bonnici, 1991; Ratz, 1993).

Num dos poucos estudos que foram realizados (Schlissel 1977; Morris e Fuller 1989; Zeithaml et al. 1985), na correlação entre metodologias de formação de preço finais e objectivos para os serviços, encontrou-se que o método mais corrente é o “*Cost-Plus*”, principalmente pela sua simplicidade e facilidade de uso.

Os objectivos mais comuns nas empresas de serviços é o de maximizar ou alcançar lucros satisfatórios de acordo com Morris e Fuller (1989). Assim, o método de formação de preços adoptado mais vulgarmente está associado a esta maximização de lucros: “*Cost Plus*”, no entanto não existem estudos suficientes que permitam tirar conclusões amplamente aceites desta relação entre métodos de formação de preços e objectivos estabelecidos para o serviço.

PARTE III – Necessidade de Mudança

A venda de software e serviços OutSystems é iniciado normalmente com uma chamada telefónica ou um email para um cliente. O processo é seguido por várias outros contactos onde o comercial (i.e. *account manager*) irá qualificar a oportunidade em causa e progressivamente obter mais informação relevante até que o Cliente esteja disposto a comprar. É no contexto concorrencial desta fase ciclo de venda que a OutSystems tem o seu maior desafio: criar uma oferta de serviços mais adequada, mais competitiva, de maior valor para os seus clientes.

Após a venda, já na entrega do serviço, um serviço prestado de acordo com as expectativas do cliente são cruciais para o sucesso. A relação entre as partes torna-se também determinante para um cliente muito satisfeito. Criar práticas e processos bem definidos, fáceis de executar, que elimine a variabilidade de cada consultor é fundamental para garantir a consistência dos resultados finais.

9. Concorrência

O mercado alvo da OutSystems é a indústria do desenvolvimento de aplicações à medida, denominada “*Custom Development*”. É um mercado estimado em 8B de dólares pela empresa analista de mercado IDC.

A OutSystems têm dois tipos de concorrência. Concorrência ao software da OutSystems, isto é empresas com produtos alternativos percebidos como similares à OutSystems e que pretendem alcançar os mesmos propósitos e benefícios para os clientes. Em segundo lugar, temos a concorrência aos serviços profissionais de implementação. Neste caso o cliente poderá optar por outra entidade capaz de realizar os mesmos serviços que a OutSystems providencia.

Existem vários produtos alternativos que atuam no mesmo mercado. Exemplos do *Oracle Fusion*, *Microsoft Sharepoint*, *Salesforce.com Force*, *Oracle Java* e *Microsoft .Net*. O software concorrente é apresentado por empresas que realizam também os serviços de implementação necessários. A concorrência na área de serviços é a seguinte:

- Empresas de **outsourcing** baseadas na Índia e na Europa de Leste/Rússia.
- Empresas multinacionais **integradoras de sistemas**.

- Empresas tecnológicas **locais**: consultoras de sistemas de informação de média e pequena dimensão
- “**Departamentos de informática**” de Clientes empresariais que funcionam como concorrência dado que podem autonomamente realizar implementações do software OutSystems, evitando assim a contratação dos serviços OutSystems.

10. Portfólio de Serviços em 2011

A oferta apresentada em 2011 da OutSystems é constituída por um portfólio de serviços agrupado em três grupos que têm revelado no mercado deficiências graves de competitividade:

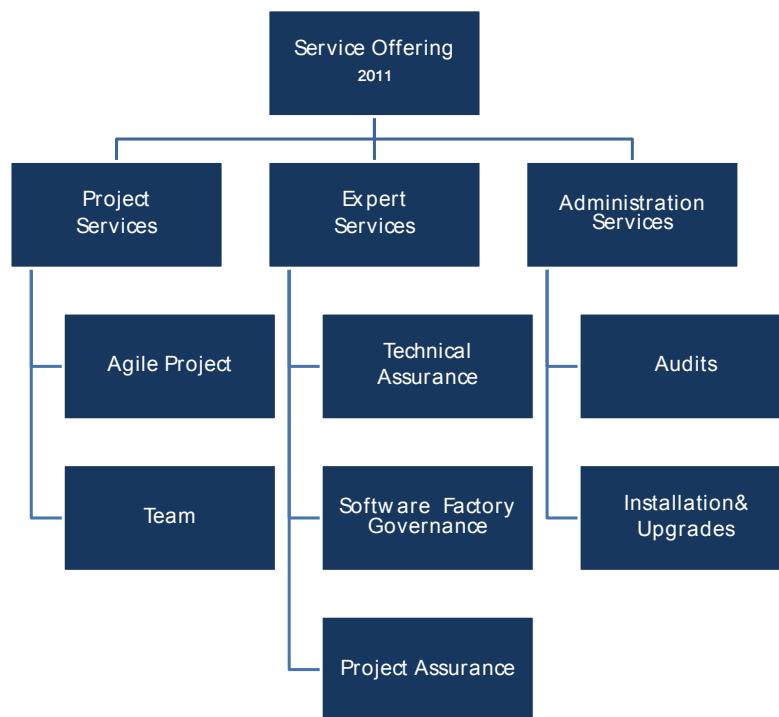


Figura 4: Oferta de Serviços para 2011

Serviços de Projeto que compreendem serviços de concepção, desenho e implementação de projetos de sistemas de informação para Clientes. Este grupo é composto pelos seguintes serviços:

- **Agile Project** – oferta que implementa um projeto à medida em modelo chave na mão. Esta oferta visa implementar uma aplicação de negócio para um Cliente desde a concepção até à sua disponibilização.
- **Team Services** – oferta que disponibiliza capacidade de uma equipa técnica para criar ou manter aplicação em OutSystems. O serviço tem uma duração fixa no tempo e disponibiliza uma capacidade de trabalho a usar pelo Cliente. Duração do contrato é uma escolha do Cliente, opta por períodos com duração de 3, 6 ou 11 meses.

O segundo grupo de oferta são **Serviços de Expert**. São serviços de consultadoria altamente especializados na tecnologia OutSystems. São usualmente intervenções de curta duração realizadas por um consultor especialista. Nesta categoria existem os seguintes serviços concretos:

- **Software Factory Assurance**; serviços de apoio na conceptualização, definição e monitorização de arquiteturas de referência empresarial para grandes Clientes.
- **Technical Assurance**; são intervenções de um especialista para resolver qualquer questão de índole técnica que o Cliente possa vir a confrontar-se.
- **Project Assurance**; é um serviço que intervém junto de um projeto conduzido por um Cliente. Apoia o Cliente na condução e execução do projeto para que este chegue a bom porto e que o cliente possa ficar autónomo no percurso.

O terceiro grupo de **Serviços Administrativos** são serviços de âmbito fixo, também feitos por especialistas, que agem sobre a plataforma para assegurar a sua entrega.

- **Serviços de Auditoria**, são serviços de auditoria técnica a um sistema ou instalação OutSystems no Cliente. Resulta num relatório técnico com o diagnóstico da situação atual assim como um conjunto de recomendações a realizar.
- **Serviços de instalação e upgrade**, serviço de upgrade da plataforma OutSystems para uma versão superior sem criar indisponibilidades técnicas e de negócio na operação do Cliente.

Os serviços de Projeto são os mais utilizados gerando 89% das receitas totais em 2011. Sendo os serviços expert os segundos com 9% e os serviços administrativos com pouca expressão, menos de 2%.

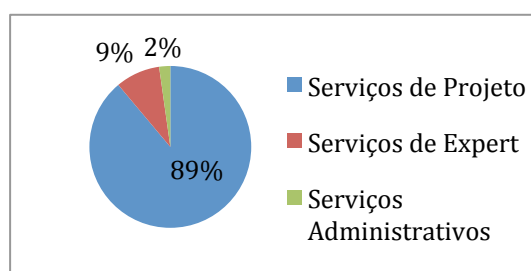


Figura 5: Distribuição de Receitas por Grupo de Serviços

10.1. Objectivos

A concorrência e a perda de competitividade da oferta gerou a necessidade do redesenho da oferta de serviços visando alcançar os objectivos estabelecidos ao nível da comissão executiva da OutSystems:

1. Tornar a oferta de serviços mais competitiva e ajustada às necessidades dos Clientes alvo
2. Crescer em receitas e margem de serviços sem aumentar despesa na mesma proporção
3. Dotar os serviços de um modelo de entrega altamente padronizado e eficiente em novas regiões de atuação

São os três objectivos de alto nível que a OutSystems pretende resolver com este projeto liderado pelo grupo de serviços profissionais.

11. Abordagem Metodológica

Para conduzir o projeto recorreu-se à metodologia dos 8 P's do marketing de serviços (Loveloock e Wirtz, 2007). O modelo foi adaptado para incluir as principais atividades que a OutSystems pretende focalizar neste projeto, de acordo com a sua experiência passada e estudos internos do departamento de marketing.

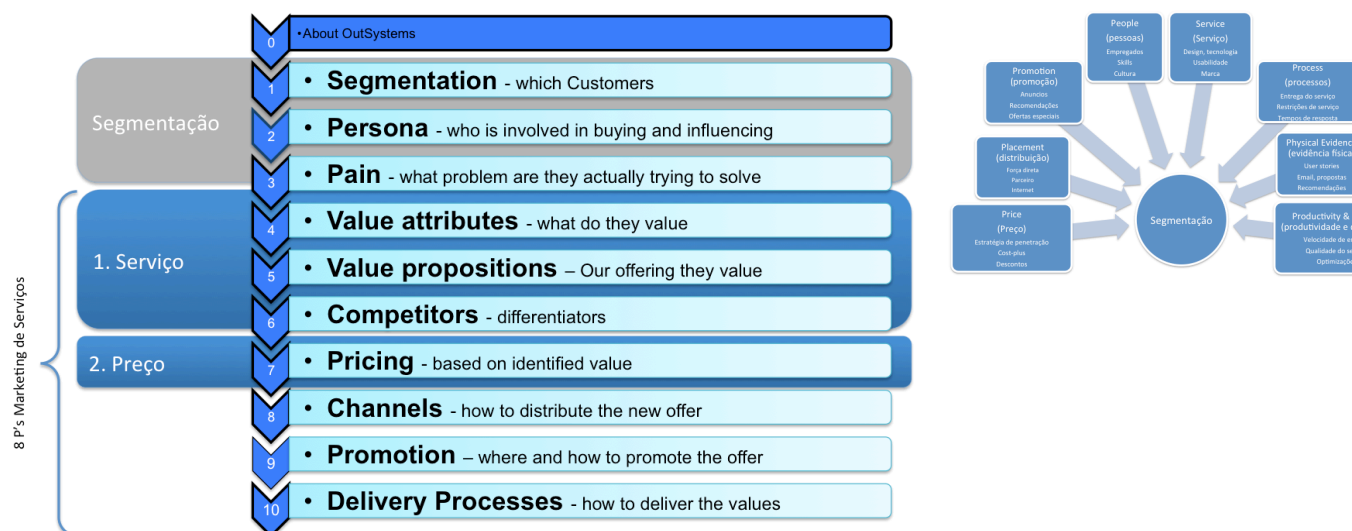


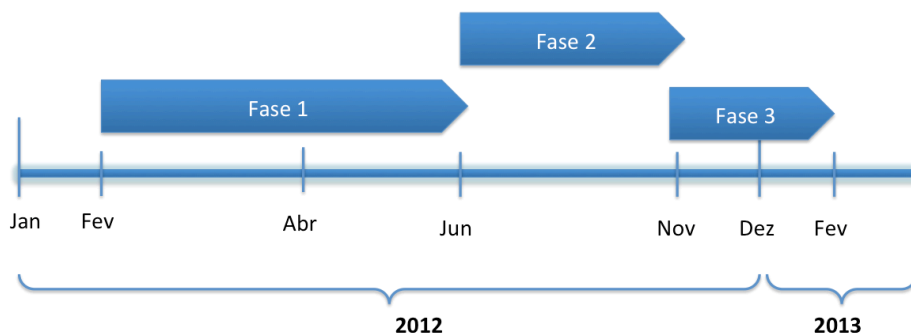
Figura 6: Metodologia dos 8 P's com as 10 atividades centrais

A metodologia dos 8 P's é adoptada como coluna vertebral do projeto destacando 10 atividades centrais para alcançar os objectivos propostos.

O âmbito desta tese cobre três tópicos chave: **a segmentação dos mercados alvo e dois dos tópicos referentes aos 8 P's do marketing de serviços: Serviço e o Preço**. Todas os outros tópicos da metodologia não fazem parte do âmbito desta tese. Serão apenas descritos de forma sumária e contextual.

12. Calendário de Implementação

Esta iniciativa estratégica teve início em Fevereiro 2012 liderada pelo grupo de serviços profissionais. No período até Junho 2012, foram realizadas todas as atividades relacionadas com Segmentação e Oferta de Serviços. Atualmente estuda-se as componentes Preço, Pessoas e Distribuição. Pretende-se encerrar o projeto em Fevereiro de 2013. O calendário atual do projeto é o seguinte:



Este projeto é composto por três grandes etapas que estão organizadas da seguinte forma:

- **Fase 1:** Segmentação e Serviço
- **Fase 2:** Pessoas, Preços e Distribuição. Teste inicial de novos preços, formação e lançamento no terreno
- **Fase 3:** Processos, Promoção, Evidências Físicas e Qualidade

13. Meios Humanos

Este projeto é patrocinado pelo vice presidente de serviços profissionais e conta com colaboração da área de gestão de produto, área comercial e de marketing. A estrutura organizativa do projeto é em rede.

Do grupo de serviços profissionais estão envolvidos os cinco *managers* de primeiro nível. É uma participação part-time com alocações de 10% em média por semana.

Um *gestor de produto* coordena a oferta de serviços no que respeita à definição, comunicação e lançamento para todos os territórios. Na área comercial, estão envolvidos os diretores regionais de vendas e o vice presidente de vendas. No marketing está envolvido o vice presidente de marketing e a sua equipa direta que captura de todas as métricas necessárias para o desenvolver este projeto.

14. Meios Financeiros

Este projeto parte com um orçamento de base zero, no entanto o grande investimento deste projeto está no tempo que cada área investe na materialização deste projeto.

Os materiais físicos necessários à comunicação e lançamento desta iniciativa são produzidos totalmente dentro da OutSystems.

PARTE IV – Implementação dos 8 P’s do Marketing de Serviços

Esta parte descreve em detalhe a etapa de **Segmentação** e dois dos oito temas centrais do modelo dos 8 P’s do marketing de serviços: **Serviços** e **Preço**. Os restantes seis tópicos serão sumariamente apresentados providenciando um contexto útil ao projeto como um todo.

15. Segmentação

O processo de segmentação segue um modelo em três níveis que permite identificar as principais características dos segmentos de mercado da OutSystems.

O primeiro critério de segmentação é a “**DIMENSÃO DE EMPRESA**”. Este critério foi escolhido de forma natural tendo em conta os objectivos estratégicos da OutSystems. Este critério, dimensão da empresa, aponta para dois grandes agrupamentos de empresas: **SMB** (Pequenas e Médias Empresas) e as **Enterprise** (Grandes Empresas). Este critério é percebido com base na combinação de quatro características.

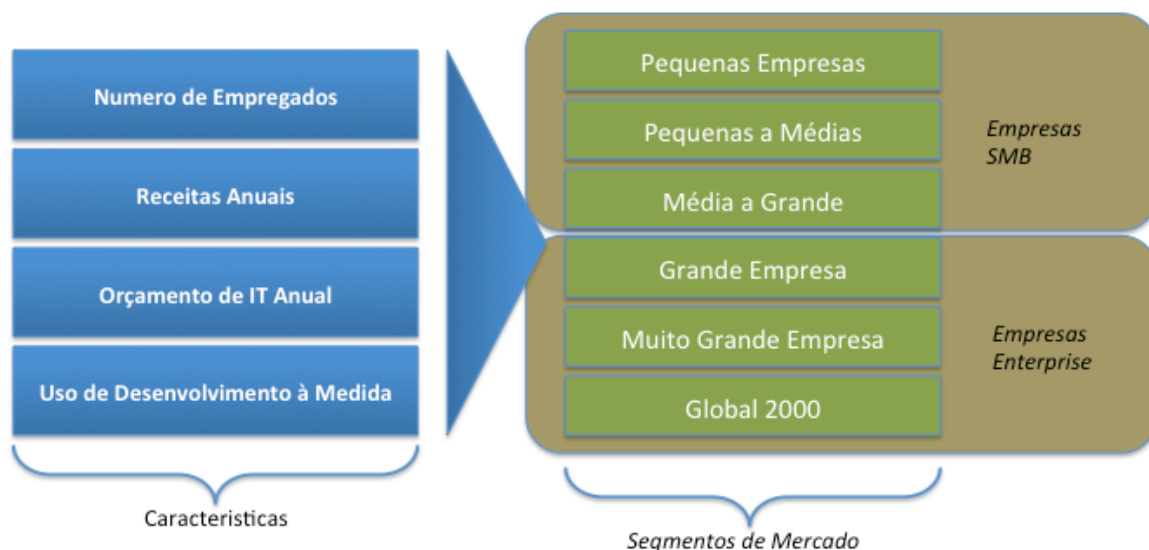


Figura 7: Segmento: Dimensão da Empresa

Tendo em conta que a dimensão da empresa é ainda um segmento bastante abrangente, precisamos de mais critérios que nos permitam ser mais acionáveis e direccionados. Assim propõe-se um segundo segmento denominado “**TIPO DE DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA**”, que pretende caracterizar a maturidade e natureza dos departamentos de informática das empresas.

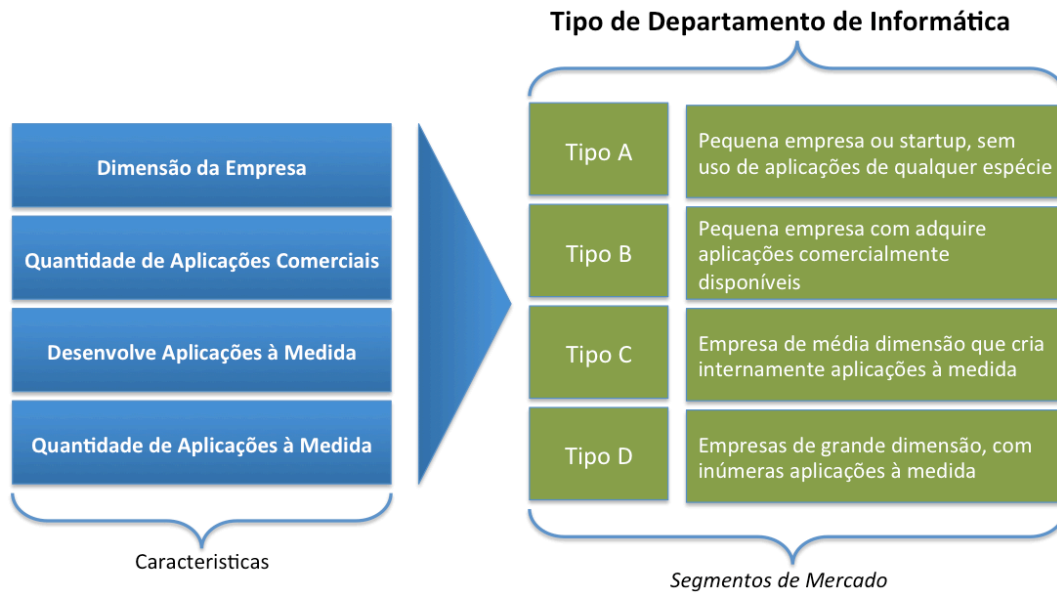


Figura 8: Segmento: Tipo de Departamento de Informática

Por último, ainda precisamos de mais um critério que caracterize o tipo de pessoa que, dentro da empresa e do departamento de informática interaja com a OutSystems na fase de venda e pós-venda. Com este terceiro critério podemos agora selecionar empresas, departamentos de informática e pessoas que formam os segmentos alvo da OutSystems. O tipo de pessoa dá origem a um novo critério denominado “PERSONA”. Este critério será descrito em mais detalhe nas seções seguintes.

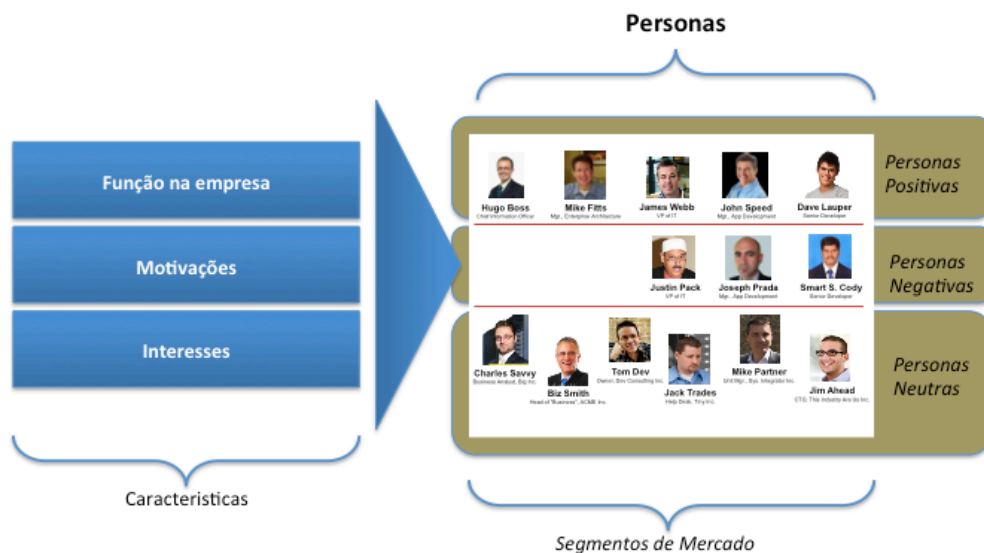


Figura 9: Segmento: Persona

15.1. Fontes de Dados

Quem são os Clientes alvo, o que procuram, o que os motiva. Foi aqui que começou a iniciativa estratégica de redesenho da oferta de serviços profissionais. Para conhecer os clientes alvo é necessário colectar dados sobre ações e comportamentos das interações com a OutSystems ao longo do tempo. Só conhecendo quem são, que características possuem e como atuam no processo de aquisição é que se poderá desenvolver serviços adaptados às suas necessidades e serem efetivamente valorizados.

Assente na estratégia da OutSystems os clientes alvo são empresas de dimensão *Enterprise*. No entanto ao analisar a distribuição dos atuais clientes observamos que muitos dos clientes atuais são empresas de dimensão *SMB*. E isto é um problema, pois existe uma larga abrangência de atuação, um grande esforço financeiro e um desfoque da organização. A OutSystems quer ser mais seletiva e identificar os segmentos mais interessantes de atuar.

Para caracterizar os nossos clientes identificaram-se as principais fontes de dados. A primeira fonte é o site da OutSystems www.outsystems.com. A segunda fonte são relatórios internos resultantes de questionários realizados a clientes existentes e à força de vendas entre 2010 e 2011. Queremos obter resultados com base em dados factuais e menos em sensibilidades e experiência passada.

Começou por se coletar e agregar todos os dados que eram obtidos através do site da OutSystems. Os registos do site permitem um rastreio de todas as ações realizadas pelos utilizadores: caminhos de navegação mais e menos frequentes, links e botões acionados, páginas mais visitadas, tempo da cada visita, downloads realizados assim como muitas outras ações disponíveis a um utilizador. Esta informação permitiu a catalogar estes dados em padrões de utilização e relaciona-los com os tipos de utilizador do site.

Para todos os utilizadores que se registam no site e mesmo os que navegam de forma anónima, é guardada toda esta informação de utilização no CRM da OutSystems www.salesforce.com. Padroniza-se também todos os utilizadores do mesmo tipo, com o mesmo perfil de utilização. Foi então possível identificar grupos de informação relevantes:

1. **Grupos de utilizadores com as mesmas responsabilidades na empresa**, por exemplo Diretores de Informática, Analistas de Negócio, Programadores e Arquitetos. Estes grupos são perfis distintos e cada grupo representa necessidades iguais.
2. **Associação entre funções/responsabilidades e dimensão de empresa**, associadas a cada grupo de utilizadores temos uma afinidade com a dimensão da empresa. Por exemplo Arquitetos estão relacionados com grandes empresas.
3. **Padrões frequentemente usados por cada par (dimensão de empresa)/(grupo de utilizadores)**. Por exemplo associar a “Diretores de Informática” de uma média empresa a uma certa atividade no website, por exemplo a páginas visitadas, downloads, links seguidos, etc.

Os dados obtidos permitem correlações muito interessantes tais como: funções/cargo que procuram a OutSystems, relaciona-los com a dimensão da empresa e com o tipo de departamento de informática. Agrupar nível de autoridade, interesses e necessidades que levam à aquisição de software e serviços profissionais da OutSystems. Estas correlações, baseados em fatos são fundamentais para o modelo de segmentação encontrado.

15.2. Critérios de Segmentação Detalhados

15.2.1. 1º Critério Dimensão da Empresa

Em primeiro lugar a **dimensão da empresa**, como critério âncora pois as necessidades de cada empresa são muito diversas. A dimensão da empresa é percebida por quatro características: **número de empregados (*Employees*)**, **receitas anuais (*Revenue*)**, **orçamento de informática anual e nível de desenvolvimento à medida**.

- **Numero de Empregados**: reflete o numero de empregados da companhia e é uma medida de dimensão da empresa.
- **Receitas anuais**: as receitas anuais da empresa que reflete também a dimensão da empresa.
- **Orçamento de Informática Anual (*IT Spending budget*)**: Refere-se ao orçamento de informática anual da empresa enquanto percentagem das receitas anuais. Esta métrica indica o nível de investimento e dependência da organização em relação aos sistemas de informação. Uma empresa pertencente ao sector bancário, energético ou telecomunicações por exemplo, possuem uma percentagem superior de orçamento do que empresas que

atuam nos sectores de construção e de serviços por exemplo. Interessa-nos escolher empresas com a percentagem mais elevada de orçamento, pois qualificam-se melhor como Clientes alvo e têm uma maior capacidade de investimento em software como o da OutSystems.

- **Desenvolvimento à Medida (*Use of Custom Development*):** As empresas possuem e operam diversos sistemas de informação (aplicações) que suportam diariamente os seus negócios, os seus processos e as suas transações. Algumas destas aplicações são pacotes empresariais standards, por exemplo SAP, cujo o software pode ser adquirido por qualquer empresa e instalado. Existem outras aplicações que são criadas e desenvolvidas à medida das necessidades únicas destas empresas, que providenciam vantagens competitivas para quem as tem, pois não podem ser adquiridas no mercado por um seu concorrente. Este critério é a percentagem de aplicações feitas à medida face ao total de aplicações em uso na empresa. A relevância deste critério é que através da OutSystems as empresas podem criar estas aplicações à medida, como tal interessa saber as empresas com esta percentagem elevada.

Estas quatro características permitem isolar os segmentos que representam a dimensão de uma empresa. Encontrou-se na *Forrest Research*, empresa analista de mercado de informática, dados que quantificam as características de uma empresa e as relacionam com a sua dimensão:

	← SMB →			← Enterprise →		
	Small	Medium-small	Medium-large	Large Enterprise	Very Large Enterprise	Global 2000
Revenue	< \$20M	< \$100M	< \$250M	< \$1.5B	< \$7B	> \$7B
Employees	< 100	< 500	< 1,000	< 5,000	< 20,000	> 20,000
IT Spending (% of Revenue)	3,3% (<\$0.6 M)	2,6% (< \$2.8M)	3,8% (< \$9.5M)	3,2% (< \$42M)	2,4% (< \$170M)	2,4% (> \$170M)
Use of Custom Dev (have at least 1 custom dev app)	39%	50%	57%	< 89%	89%	> 89%

Figura 10: Características das Empresas

Os segmentos preferenciais para a OutSystems estão indicados a cor de rosa e são:

*“Empresas de média e grande dimensão com **Receitas Anuais** entre 250 milhões e 1,5 mil milhões de dólares, empresas que tenham entre 1,000 e 5,000 **Empregados**. Onde a percentagem do **Orçamento de Informática Anual** se situa entre 3,8% e os 3,2% do volume de faturação e finalmente o **Desenvolvimento à Medida** esteja estabelecido entre 57% e 89%, isto é, a percentagem de sistemas de informação criados à medida para satisfazer as necessidades únicas da empresa.”*

Com tabela acima identificamos com clareza os segmentos alvo da OutSystems tendo como base a estratégia da empresa. Podemos assim continuar a refinar o processo de segmentação, tendo em vista alcançar um conjunto fino de segmentos que permitam uma ação direta sobre eles.

15.2.2. 2º Critério Tipo de Departamento de Informática

O segundo nível de segmentação prende-se com o tipo de departamento de informática. Com base no estudo interno apresentado em anexo, *“Taxonomia de Um Departamento de Informática”*, onde se descreve as diversas funções de um departamento de informática assim como as suas responsabilidades e desafios, conseguimos correlacionar a dimensão de uma empresa com os tipos de departamentos encontrados:

1. **Tipo A:** Pequena empresa ou startup, sem uso de aplicações de qualquer espécie
2. **Tipo B:** Pequena empresa com aplicações comercialmente disponíveis
3. **Tipo C:** Empresa de média dimensão que cria internamente aplicações à medida
4. **Tipo D:** Empresas de grande dimensão, com inúmeras aplicações à medida

Estes quatro tipos de departamento são a ligação entre a dimensão de uma empresa e as motivações e necessidades de cada função nesse departamento. A maturidade do departamento de informática é refletido de forma diferente no ciclo de venda com OutSystems, expondo necessidade e interesses distintos.

Tipo A: Pequena empresa ou startup, sem uso de aplicações de qualquer espécie



Figura 11: Modelo de Departamento de Informática do Tipo A

O departamento do tipo A está presente em empresas pequenas (small business) e é caracterizado por não ter nenhuma aplicação específica, feita à medida. Também não tem nenhum software comercial standard em uso. São empresas que baseiam todos os seus fluxos de informação em papel, Excel e Word. Predomina o uso de PCs e Microsoft Office, nada mais.

A informática assegura os serviços básicos de gestão do parque de PCs e tem muito pouca autonomia e capacidade financeira para fazer mais pelo negócio.

Tipo B: Pequena empresa com aplicações comerciais disponíveis

Este tipo de empresa é caracterizado por uma estrutura pequena de departamento de informática que compra software comercial de entrada (ERP) para cobrir as suas necessidades financeiras. Ao adquirir este software, contrata também serviços profissionais que configuram e parametrizam o software adquirido. Cabe ao departamento de informática assegurar a gestão de projetos de customização e adaptação. Acrescenta às responsabilidades a gestão do parque informático que neste tipo de empresa já possui alguns servidores. É comum recorrer a empresas de outsourcing para assegurar o necessário controlo de qualidade ao longo do ciclo de vida do software.

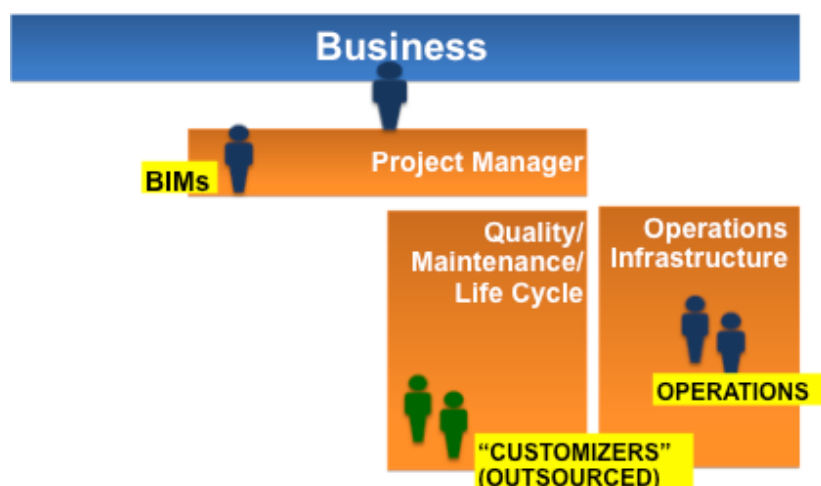


Figura 12: Modelo de Departamento de Informática do Tipo B

Nesta fase as empresas estão relutantes em criar e desenvolver software à medida pois não têm meios humanos, financeiros nem mesmo maturidade estratégica para os conceber nem desenvolver.

Tipo C: Empresa de média dimensão que criam internamente aplicações à medida

Empresas do tipo C têm condições para criar aplicações de negócio á medida dos seus processos e desafios de negócio, criando vantagens competitivas importantes. Os orçamentos da informática são bastante maiores assim como os custos da operação de informática.

A organização assegura também o desenvolvimento de aplicações à medida, que tipicamente o faz com enormes deficiências ao nível do processo e dos meios humanos. As aplicações são muito tácticas sem grande controlo sobre o tempo de desenvolvimento, o custo e a qualidade necessária, tendo em conta os meios técnicos e humanos à disposição. Privilegia-se muito o pragmatismo como forma de servir as áreas de negocio.



Figura 13: Modelo de Departamento de Informática do Tipo C

Tipo D: Empresas de grande dimensão, com inúmeras aplicações à medida

Nas grandes empresas encontram-se inúmeras aplicações feitas à medida. Estas são fundamentais para as operações diárias e para o negócio das empresas. Nesta situação, o departamento de informática desenvolve processos de desenvolvimento e de contratação eficientes que permite a criação de novas aplicações e a manutenção das existentes de forma eficaz e eficiente. Nestes cenários todas as funções descritas no modelo são asseguradas. É comum a subcontratação de empresas de serviços profissionais para colaborar com o departamento de informática assim como a aquisição de software especializado para o desenvolvimento de aplicações de negócio que sirva a empresa de forma rápida, simples e eficiente.

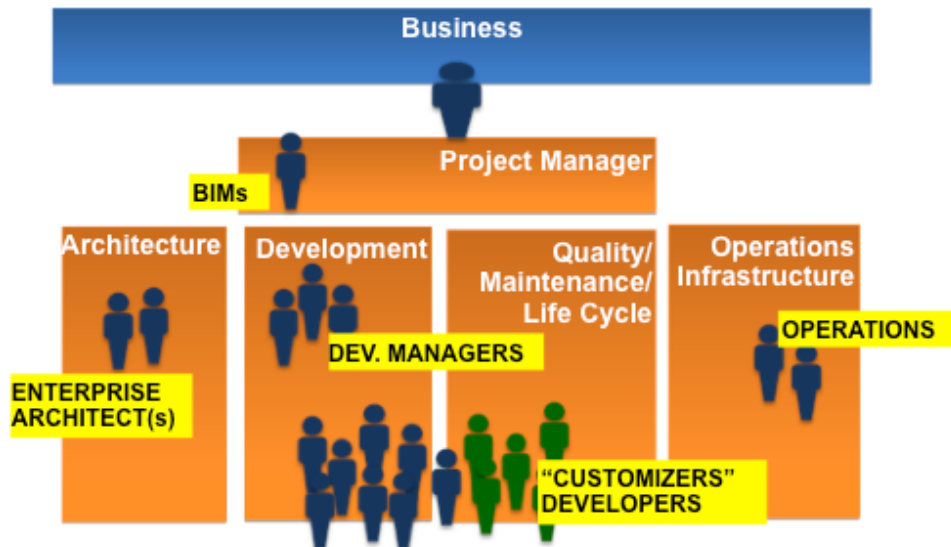


Figura 14: Modelo de Departamento de Informática do Tipo D

Entender as características dos vários tipos de departamentos de informática ajuda a entender o que os clientes valorizam, as suas preocupações, necessidades e interesses.

Os quatro tipos de departamentos de informática acompanham a maturidade e dimensão das empresas e que nos permite qualificar muito melhor as empresas alvo. Podemos assim saber quais as pessoas influentes e decisoras em cada tipo de departamento, permitindo achar preferências, necessidades e também as dificuldades que se confrontam. Compreendê-los permite desenhar ofertas que vão ao encontro dos problemas encontrados.

Os tipos A e B não possuem as condições ideais de aquisição de software e serviços OutSystems. De acordo com um estudo interno da OutSystems, estes dois grupos não têm necessidades de criar aplicações à medida, logo não são compradores. Interessa no entanto estar a atender a empresas com departamentos de informática em transição de B para C. Estão a iniciar-se na criação de aplicações internas com orçamentos crescentes e em empresas de provável expansão.

O caso das empresas do tipo C são muito interessantes pois procuram aumentar e mesmo otimizar os seus processos internos de desenvolvimento de aplicações. É claramente um alvo para a OutSystems. É o segmento alvo preferencial.

Empresas do tipo D não são alvos privilegiados da OutSystems, pois são demasiado complexas e grandes para uma empresa com a força de venda da OutSystems, no entanto poderão ser alvos táticos mas não estratégicos.

Podemos agora combinar o segmento “**Dimensão de Empresa**” com o “**Tipo de Departamento de Informática**” contribuindo para uma segmentação mais fina e acionável.

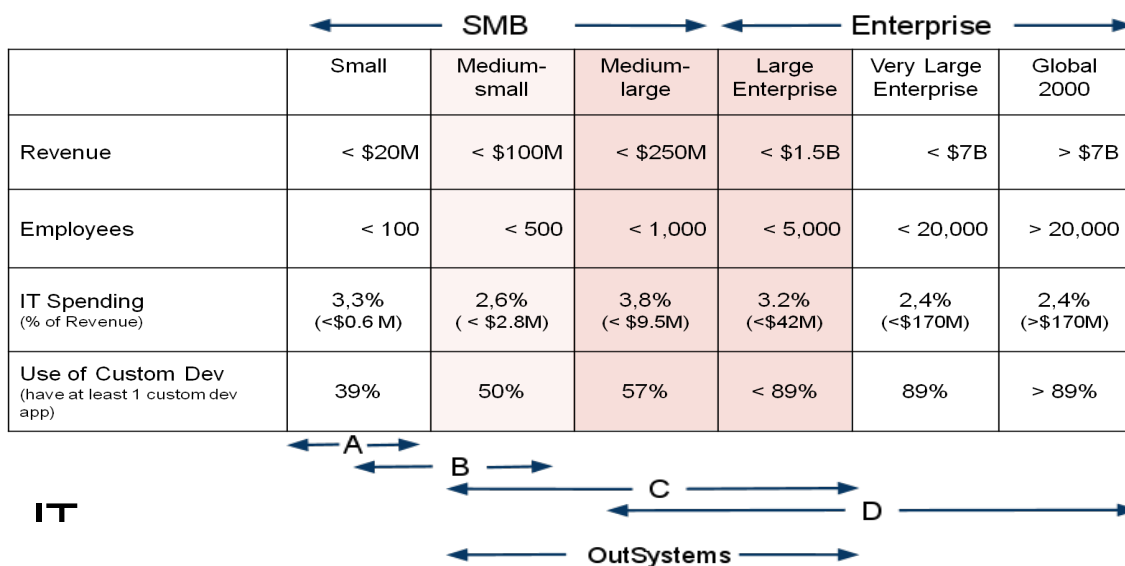


Figura 15: Matriz de Segmentação Base

Os segmentos mais relevantes para a OutSystems são os departamento de informática do tipo C, mas também as transições de B para C e de C para D. Estas conclusões são baseadas em estudos internos da OutSystems que identifica as características das empresas cuja interação resulta em negócios fechados.

15.2.3. 3º Critério Personas

O terceiro critério de segmentação é por tipo de pessoa, segmentação por funções/cargo das pessoas intervenientes num departamentos de Informática. É fundamental encontrar as pessoas (*stakeholders*) que participam no ciclo de venda para os diversos tipos de departamentos de informática previamente identificados. Para tal iremos utilizar o conceito de *Persona* (Cooper, 1999). Uma persona é uma representação social de certas características comuns encontradas em várias pessoas. O objectivo central é definir grupos de utilizadores com as mesmas características, atribuir-lhes um nome, simples e fácil de reconhecer que

possamos referir-nos de forma uniforme, representando todos os utilizadores com funções e características similares.

As personas identificadas foram concebidas com base numa amostra de 76 utilizadores da base de dados da OutSystems que acederam ao website entre 2010 e 2011.

As personas têm um nome humano (o apelido pretende representar uma característica chave deste tipo de utilizador) e um papel/função numa organização representada nos segmentos alvo da OutSystems. O agrupamento e normalização de tipos de utilizadores permitiu a criação das seguintes personas relevantes para o processo de compra de software e serviços profissionais da OutSystems.



Figura 16: Personas Relevantes

O primeiro grupo horizontal da figura acima são as personas que influenciam ou decidem de forma **positiva**, não são bloqueadoras de num processo de compra de serviços e software OutSystems. Isto é, são personas que estatisticamente estão associadas a situações onde o o negocio é fechado com o cliente.

O grupo do meio são personas que quando aparecem no ciclo de venda normalmente escolhem **negativamente** a OutSystems. São de evitar na interação e caso sejam envolvidos requer uma estratégia de mudança de interlocutores rápida. São personas que estatisticamente

estão envolvidas em negócios que não foram concretizados em fecho. É um segmento de personas que não são preferenciais para a OutSystems.

Finalmente, o último grupo são personas **neutras** que quando envolvidas não têm autoridade no processo de escolha, não são decisoras nem influenciadoras. Ocupam tempo e recursos e não fazem o negócio progredir no sentido do fecho. Não são alvo da OutSystems.

A compreensão destas personas permitem saber quais as que devem ser consideradas no marketing de serviços, quais as que fazer parte do targeting da OutSystems. Para se perceber o impacto de cada persona é necessário compreender como atuam no ciclo de venda de serviços e software. Para tal é preciso saber como se desenvolve o ciclo de venda no processo da OutSystems, apresentado na seção seguinte.

15.3. Cenários de Participação no Ciclo de Venda

Para poder compreender como cada persona reage e participa no ciclo de venda da OutSystems criaram-se três cenários de uso, baseado em três empresas fictícias que pretendem ser representativas de três segmentos alvo. Os cenários permitem compreender inúmeras dimensões das personas, em particular objectivos estratégicos de cada uma, motivações, preocupações, elementos que geram retração e progressão no ciclo de venda, influências, dependências entre outros elementos fundamentais. Ao sabermos como é que o ciclo de venda afeta cada persona podemos propor ofertas de serviços e mensagens de comunicação que vão ao encontro das necessidades de cada persona. Descreve-se de seguida o ciclo de venda da OutSystems.

15.3.1. Compreender o Ciclo de Venda (Funil de Compra)

O ciclo de venda de um serviço OutSystems, também referenciado como “funil de compra”, são a sequência de etapas e decisões que um potencial cliente percorre tendo em vista uma decisão final e eventual aquisição do serviço à OutSystems. Descreve-se de seguida o ciclo de vendas que foi adoptado para a OutSystems e baseado no modelo publicado pela *Forrester Research* (Forrester 2007)

O ciclo de venda descreve o caminho que um consumidor percorre desde o momento que desperta para a necessidade até à aquisição final do bem, seguindo posteriormente por um

possível processo de lealdade. Este modelo tem sido usado nos últimos dois anos pela OutSystems para angariar clientes e gerar oportunidades de negócio nas vendas.

O ciclo de venda é composto por cinco etapas, a saber:

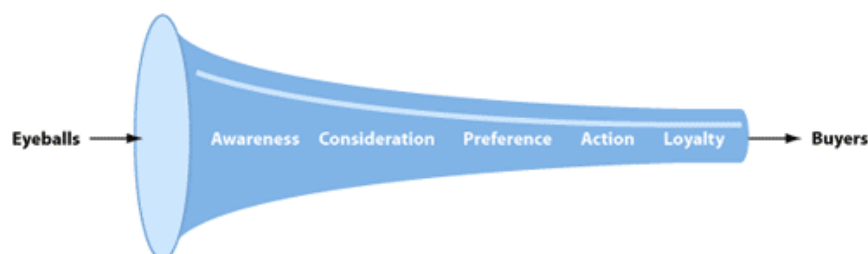


Figura 17: Ciclo de Venda

1. **Awareness:** etapa onde o consumidor (i.e. contacto) já teve contacto com a OutSystems mas não manifestou o desejo de adquirir qualquer serviço ou software da OutSystems. Nesta fase estão todos aqueles que foram já expostos à marca, quer através dos meios digitais como presencialmente, via eventos ou media offline. Considera-se um contacto no estado “*awareness*” caso tenha havido alguma exposição à marca. São consumidores ou contactos passivos.
2. **Consideration:** nesta etapa o consumidor passa de passivo para ativo, manifestando interesse através de procura explícita; pesquisando websites, lendo blogs, comentando, analisando a concorrência, pedindo opiniões e avaliando a credibilidade da OutSystems. Esta fase poderá ser mais longa ou mais curta dependendo do valor que o consumidor atribuir ao serviço e software da OutSystems.
3. **Preference:** nesta etapa o consumidor tem a OutSystems como preferência e inicia um processo de avaliação detalhado sob as implicações da aquisição. Inicia também um processo interno para adquirir o serviço ou software. Poderá pedir para se fazer testes específicos, pilotos e protótipos questionando o valor e a forma como o serviço ou software se podem adaptar às necessidades da sua organização e do seu desafio. Nesta etapa, a força de vendas da OutSystems está envolvida com o potencial cliente adaptando as respostas às necessidades e garantindo que o potencial cliente escolhe a OutSystems.
4. **Action:** nesta etapa o consumidor adquire o serviço e/ou o software da OutSystems, percorrendo todos os processos legais e comerciais associados. Culmina na

encomenda do serviço e software à OutSystems. O potencial cliente torna-se um cliente.

5. **Loyalty:** após a aquisição, o cliente inicia a implementação do novo serviço na sua organização. Se for bem sucedido levará provavelmente a novas aquisições voltando para a etapa de *Preference* do funil de compra em vez da etapa *Awareness*. É por isso que a compra repetida de um cliente é mais rápida e mais barata que adquirir um novo cliente.

15.3.2. Três Cenários

Com a identificação dos segmentos preferenciais OutSystems baseados na dimensão da empresa, no tipo de departamento de informática e persona, seguimos para a análise de cenários concretos e na interação destes com as principais personas de cada cenário. Pretende-se entender como cada persona participa no processo de aquisição OutSystems.

Proponho descrever três cenários de ciclo de venda que refletem os três departamentos de informática do tipo B, C e D respectivamente. Não será desenvolvido nenhum cenário com um departamento de informática do tipo A pois não pertence aos segmentos alvo preferenciais da OutSystems tal como foi descrito na seção “Segmentação” desta tese.

Relembrando rapidamente, personas são personagens fictícias criadas para representar diferentes tipos de utilizadores num determinado segmento alvo, que partilham os mesmos atributos comportamentais. Os cenários propostos são combinações de dois elementos: tipo de departamento de informática e persona.

Criaram-se três empresas fictícias Productiva, Nova e Optima. A **Productiva** é uma empresa com um departamento de informática tipo B, a **Nova** do tipo C e a **Optima** do tipo D.




Figura 18: Empresas fictícias do cenários

As **personas** consideradas são influenciadoras ou decisoras no ciclo de venda. Neste caso são personas positivas, isto é que geralmente a sua participação resulta no fecho do negócio.

**Figura 19: Principais personas envolvidas nos cenários**

15.3.3. Cenário Optima (Enterprise, Tipo D)

Lista-se as características essenciais deste cenário, poderá encontrar em anexo a lista de atributos mais extensa deste cenário.

Cenário Optima	
	<p>Características</p> <p>Industria de Retalho</p> <p>10,000 Lojas</p> <p>\$30B Receitas</p> <p>15,000 Empregados</p> <p>200 Empregados na Informática</p>
	<p>Objectivo Estratégico</p> <p>Optimização no longo prazo do departamento de informática</p> <p>Necessidade de ganhar agilidade e responder rapidamente ao negócio. A informática está pressionada pelo negócio para adotar metodologias e tecnologias ágeis.</p>
	<p>Tipo D; Empresa de grande dimensão, com inúmeras aplicações à medida</p>

No processo de compra da Optima há interações com as três personas chave:


- Diretor de Informática: **Hugo Boss**
- Manager de Enterprise Architecture: **Mark Fitts**
- Senior Developer (programador sénior) : **Dave Lauper**

Caracterizamos de seguida para cada persona os elementos chave que foram encontrados através de uma análise detalhada de dados recolhidos no site da OutSystems e em entrevistas tal como previamente descrito na seção “Fonte de dados”:

- Nome e função
- Necessidades Primárias (Key Pains)
- Objectivos estratégicos para a organização. Problema por resolver.
- Atividades principais no ciclo de compra
- Preocupações (main concerns)
- Afirmações de pessoas reais desta persona (Quotes done by simmilar real people)
- A sua equipa – outras personas na sua equipa que lhe reportam
- Motivações principais (Top drivers to acquire)
- Objecções principais à aquisição (Objections)
- OhNo – momentos percepcionados como negativos
- WOW – momentos percepcionados como positivos e de impacto no ciclo

Poderá encontrar em anexo todas as características das personas associadas ao cenário Optima.

15.3.4. Cenário Produtiva (Enterprise, Tipo C)

Cenário Produtiva	
	Características Industrial \$500M Receitas 2000 Empregados
	Objectivo Estratégico Necessidade de ganhar agilidade e responder


	rapidamente ao negócio. A informática está pressionada pelo negócio para adotar metodologias e tecnologias ágeis.
	Tipo C: Empresa de média dimensão

No processo de compra da Produtiva há interações com as três personas chave:

- Diretor de Informática: **Hugo Boss**
- Gestor do grupo de Desenvolvimento de aplicações: **John Speed**
- Senior Developer (programador sénior): **Dave Lauper**

Poderá encontrar em anexo as características das personas associadas ao cenário Produtiva

15.3.5. Cenário Nova (SMB, Tipo B para C)

Cenário Nova	
	Características Educação \$100M Receitas 500 Empregados
	Objectivo Estratégico Necessidade de desenvolver uma aplicação internet. Faltam processos e ferramentas. Procura uma ferramenta de criação rápida de aplicações e bases de dados internet mas necessita também de maior controlo.
	Em transição de B para C: Empresa de média dimensão

No processo de compra da Nova há interações com uma única persona: James Webb, *Vice Presidente de Informática*. O leitor poderá consultar as características desta persona no contexto da empresa Nova em anexo.

15.4. Conclusão sobre Segmentação

Tornou-se claro pela análise de segmentação realizada, que os segmentos alvo são os seguintes:

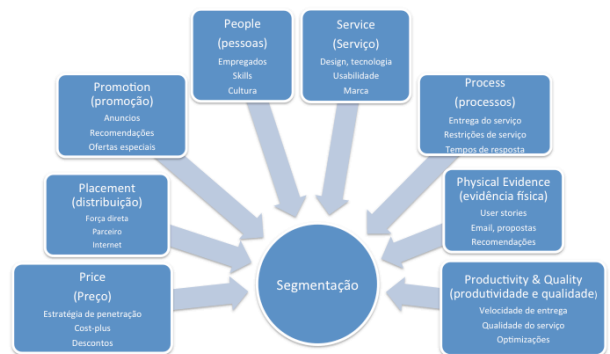
- **Dimensão:** Empresas de grande dimensão mas também empresas de média dimensão
- **Departamento de Informática:** Empresas que tenham um departamento de informática do tipo C ou que estejam em transição do tipo B para C e de C para D (ver figura 15: matriz de segmentação base)
- **Personas:** Personas em departamentos de informática que impactem o ciclo de vendas positivamente, nomeadamente as personas: Hugo Boss, Mike Fitts, James Webb, John Speed e Dave Lauper (ver figura 16: Personas relevantes)

A segmentação proposta sendo bastante fina é absolutamente crítica para o desenvolvimento de ações de marketing cirúrgicas que vão diretamente às motivações e necessidades destas empresas e personas. As mensagens chave, a comunicação e as ofertas podem ser desenvolvidas de forma muito mais eficaz no médio e longo prazo.

16. Serviços

Esta secção descreve o tópico **Serviços** dos 8 P's do marketing de serviços: Serviços (*ver diagrama lateral contendo os 8 P's do marketing de serviços*).

Pretende-se descrever os atributos de valor da oferta de serviços, as propostas concretas de serviços e as mensagens chave associadas a cada um dos novos serviços propostos.



16.1. Encontrar os *Value Attributes*

Segue-se a identificação dos atributos de valor (*value attributes*) da oferta OutSystems, as características distintivas, diferenciadoras e os atributos higiénicos que são condições básicas para atuar no mercado de sistemas de informação. O modelo teórico desta seção baseia-se nos estudos realizados e desenvolvidos no INSEAD (Chan Kim & Mauborgne, 2005).

O targeting empresarial da OutSystems segue critérios de aquisição não só baseados no contexto específico do momento como também em critérios geralmente associados à dimensão da empresa, à natureza dos seus departamentos de informática e às pessoas envolvidas. Propõe-se encontrar os *value attributes* de cada segmento alvo.

Com os *value attributes* encontrados é possível formular uma oferta de serviços condizente com as motivações de cada segmento e alinhados com o valor que cada atributo pode trazer.

Value attributes funcionam como os critérios que as empresa e os seus decisores (personas) valorizam na aquisição de software e serviços. Os *value attributes* podem modificar-se ao longo do ciclo de venda e de relacionamento entre as partes. Existem *value attributes* diferentes para fases distintas do ciclo de venda, por exemplo antes da venda e depois da venda.

Os *value attributes* também podem variar de acordo com o interlocutor da empresa, representado por uma persona. Para um diretor de informática (*Hugo Boss*) os *value attributes* estão mais alinhados com os interesses globais da organização, enquanto que por exemplo a persona Dave Lauper (*sénior developer*) terão mais concentrados nas preocupações da sua função específica.

Os *value attributes* podem ser percebidos de forma diferente por cada empresa, onde nem todos têm o mesmo peso ou relevância. Todos os esforços para melhor entender a hierarquia de valor dos *value attributes* são fundamentais para responder aos desafios colocados por cada segmento alvo.

Do ponto de vista da OutSystems é sob estes *value attributes* que a concorrência se apresenta e que podemos comparar. Cada cliente associa e percebe como cada fornecedor vai ao encontro dos seus *value attributes*. O fornecedor que se aproximar mais dos *value attributes* do cliente ganhará o seu negócio e a sua atenção. A oferta proposta e a estratégia de marketing de serviços são desenhadas para responder a cada um dos *value attributes* para cada segmento.

Podemos também comparar a performance da concorrência de acordo com os *value attributes* da indústria ou do segmento.

16.1.1. “Value Attributes” para empresas *Enterprise*

Propõe-se de seguida um conjunto de *value attributes* resultado da análise de dados descrita na seção “fontes de dados” e de vários *brainstorm* internos em 2011.

Os valores chave valorizados pelo Hugo Boss, *Diretor de Informática de um departamento do tipo C numa grande empresa* são os seguintes:

- **Poder fazer outsourcing da criação e gestão de aplicações (Handle Outsourcing)**

Explicação: Os clientes recorrem a empresas externas, em regime de outsourcing, para gerirem as suas aplicações de informática. clientes que ocasionalmente podem recorrer a empresas externas para complementar a falta de capacidade interna.

- **Soluções com prazo de entrega rápido (Time to Market)**

Explicação: Procuram um curto prazo de tempo ter as suas aplicações a funcionar. Querem ver resultados rápidos que beneficiem o negócio rapidamente.

- **Soluções de baixo custo (Low Price)**

Explicação: Soluções competitivas têm sempre o preço sob pressão. Não sendo um critério chave para as grandes empresas (*Enterprise*) é sempre presente e relevante.

- **Ter consultores com conhecimento do negócio (Business Know-how)**

Explicação: Ter consultores com conhecimento do negócio do cliente e da indústria onde o cliente se insere tendo em vista reduzir necessidades de formação durante o projeto é uma contribuição imediata valiosa e procurada.

- **Soluções que sejam de fácil aprendizagem e utilização (Easy to Learn and Use)**

Explicação: Soluções que sejam fáceis de aprender e de usar por utilizadores finais reduzindo necessidades de formação específica.

- **Ser um fornecedor com uma visão sólida sobre o futuro (Solid Vendor)**

Explicação: Empresa sólida financeiramente e com relevância no mercado. Com referências importantes no sector de atividade do cliente. Com visão tecnológica e de negócio.

- **Fornecedor que assegure a evolução aplicacional (Assure Future Maintenance)**

Explicação: Participação da equipa técnica do cliente no projeto, permitindo que haja um processo de transferência de conhecimento técnico para o cliente. Sem tecnologia proprietária, preferindo soluções que possam ser mantidas por várias empresas.

- **Solução como uma operação de gestão segura e fácil (Assure Future Maintenance)**

Explicação: Solução operada de forma tecnicamente sólida e com controlo, incluindo acesso ao código fonte da solução final

- **Solução baseada numa arquitetura standard (Standard Architecture)**

Explicação: A solução proposta tem de ser baseada numa arquitetura de sistemas de informação standard capaz de encaixar nos standards, processos e ferramentas já existentes.

16.1.2. “Value Attributes” para empresas SMB

Neste caso *value attributes* para empresas de dimensão *pequena a média*, com departamentos de informática em transição do B para C e para a persona *Diretor de Informática* (ver na seção anexos as características desta persona) são os seguintes:

- **Ter apoio de especialistas**

Explicação: Procuram um especialista que apoie todo o processo inicial de adoção da nova tecnologia removendo dificuldades e com um bom plano de arranque

- **Conseguir ter a minha equipa proficiente na plataforma**

Explicação: Que a equipa do cliente seja capaz de apreender a nova tecnologia e tornar-se autónomo e proficiente rapidamente, podendo criar novas aplicações e responder ao negócio.

- **Ser capaz de construir uma arquitetura sólida para as minhas aplicações**

Explicação: Que as soluções encontradas sejam abertas e baseadas em arquiteturas sólidas e duradouras com flexibilidade de crescimento.

- **Utilizar ou adaptar a minha metodologia interna para entregar aplicações**

Explicação: Que o processo de implementação da OutSystems se adapta ao modo de funcionamento da organização cliente sem interrupção.

- **Ter um apoio sustentável de produtividade no nosso primeiro projeto**

Explicação: Que a OutSystems dê o apoio necessário à equipa do cliente na criação do seu primeiro projeto ajudando-a a ultrapassar rapidamente as barreiras de aprendizagem.

- **Equipa interna entusiasta que gosta do produto e está motivada para adoptar a tecnologia.**

Explicação: A motivação da equipa do cliente é essencial para que o investimento tenha retorno pois uma equipa evangelizada é fundamental para a continuação da tecnologia e dos benefícios que acompanham.

16.1.3. A Escolha dos Value Attributes

Encontrada a lista de atributos de valor reconhecidos e valorizados pelos segmentos alvo acima descritos, estamos em condições de identificar quais destes valores irão servir para a OutSystems efetivamente competir e distinguir-se no mercado.

Seguindo o modelo comparativo de *value attributes* adoptado por Chan Kim & Mauborgne, 2005, denominado “Mapa de *Value Attributes*”, podemos comparar os posicionamentos relativos de cada atributo de valor para os concorrentes mais relevantes. Este mapa permite extrair diversas observações relevantes, nomeadamente:

- Atributos onde a OutSystems não é competitiva, mas cumpre os níveis mínimos
- Atributos onde a OutSystems é competitiva e diferenciadora
- A importância de cada atributo em cada concorrente
- A distância concorrencial num atributo entre alternativas

Para preencher o mapa de *value attributes* utilizou-se a concorrência atual (ver seção Contexto Concorrencial) obtida através de estudos do departamento de marketing da OutSystems. A escala do mapa situa-se entre 1 e 5, onde 5 corresponde à classificação máxima que significa maior distinção, competência e valor. O “Mapa dos *Value Attribute*” para o targeting *Enterprise* é o seguinte:

Attributes for the Enterprise Segment	Competitors				
	OutSystems	Integradores de Sistema	Departamentos de Informática	Outsourcing	Locais
Handle Outsourcing	2	1	1	5	2
Time to Market	5	2	1	2	3
Low Price	3	3	4	5	2
Business Know How	2	2	5	3	2
Easy to Learn and Use	4	2	1	2	2
Solid Vendor	2	5	5	4	3
Assure Future Maintenance	2	3	2	5	2
Standard Architecture	3	4	5	4	4

Tabela 20: Mapa de “Value Attributes”

Os *value attributes* funcionam como elementos estratégicos que permitem à organização focalizar esforços humanos, financeiros e de marketing na persecução da sua estratégia, deixando outros atributos nos níveis mínimos de desempenho ou simplesmente ignorando-os da sua estratégia.

Avaliando o mapa de atributos, a OutSystems tem uma classificação de 4 e 5, elevada competitividade, nos atributos: **Time to Market** e **Easy to Learn and Use**.

Uma classificação de 3, moderadamente competitivo, no atributo **Standard Architecture**.

Com base nesta avaliação, alinhado com a estratégia da empresa e nos estudos de marketing e competitivos realizados pela OutSystems em 2011, estes três atributos serão os atributos onde iremos focalizar a nossa diferenciação. Terão de ser reforçados através de uma estratégia de marketing associada aos novos serviços.

A lista de atributos nos quais propomos competir e diferenciar é essencial para o desenho da oferta, pois permite criar processos, escolher ferramentas e gerir pessoas que combinadas destacam o valor destes atributos para um cliente. Estes critérios são também fundamentais para uma comunicação eficiente da oferta à força de venda e à rede de parceiros. Serão incorporados na cultura da empresa, tornando-os assim presentes e estratégicos em todas as ações a desenvolver pela OutSystems.

16.2. A Formação de Serviços

Estamos na fase da formalização de uma proposta concreta de serviços profissionais que vá ao encontro das motivações e necessidades dos clientes alvo. Começo pelo diagrama da oferta de serviços de 2011:

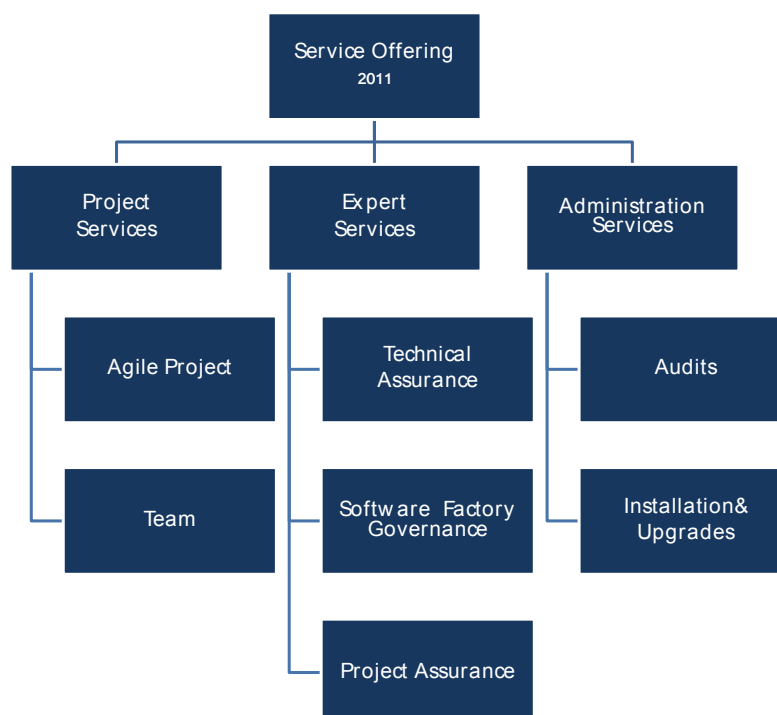


Figura 21: Portfólio de Serviços 2011

Avaliou-se a performance de cada serviço do portfólio de 2011 no que respeita a receitas, margens e alinhamento com o modelo de segmentação apresentado e propõem-se as seguintes ações sobre o portfólio:

16.2.1. Serviços a Eliminar de 2011 para 2012

Software Factory Management: serviço eliminado devido ao reduzido número de vendas nas regiões. Substituição deste serviço pelo serviço “*Technical Assurance*”

Project Assurance: serviço substituído pelo serviço “*Technical Assurance*” devido à fraca adoção deste pelo mercado.

16.2.2. Serviços que Transitam para 2012

Os serviços descritos de seguida continuam validos e irão transitar para a oferta de 2012, tendo em conta a elevada procura e adequabilidade às necessidades dos clientes alvo, de acordo com inquéritos de qualidade obtidos junto dos clientes destes serviços no período de 2011.

Team: Serviço de capacidade de desenvolvimento e manutenção aplicacional vendida em períodos bem definidos.

Agile Project: Serviço de concepção, desenvolvimento e entrega de uma aplicação chave na mão a um cliente final.

Technical Assurance: Serviços baseados em consultores especialistas que se mantêm em vigor para 2012.

Installations e Upgrades: mantêm-se o serviço de instalação e upgrade do software OutSystems.

Auditorias: mantêm-se o serviço de auditoria às infraestruturas da plataforma OutSystems e também sobre o ecossistema aplicacional de um cliente.

16.3. Novos Serviços 2012

Para 2012 propõe-se dois novos serviços que vão permitir dar uma resposta às necessidades encontradas nos clientes alvo das regiões onde operamos:

- **SERVIÇO Turn Key:** Serviço que permite responder a uma solicitação da área de negócio com uma solução chave na mão desde a estimativa e cotação até à entrega da aplicação pronta a usar.
- **SERVIÇO Smart Start:** Serviço que permite dotar as empresas de autonomia no uso e adopção da tecnologia OutSystems para criarem e gerirem novas aplicações de negócio.

Os dois novos serviços permitem complementar a oferta já existente e responder aos novos desafios dos segmentos alvo.

O serviço “*TurnKey Solution*”, é orientado para servir o segmento “Enterprise”, enquanto o serviço “*Smart Start*” serve, não só o *Enterprise*, mas também o segmento de empresa mais pequenas.

Os serviços propostos foi o resultado de um *brainstorm* interno partindo dos segmentos alvo encontrados e dos atributos de valor seleccionados.

16.4. O Serviço “Turn Key”

Este novo serviço é adequado a clientes que procuram uma solução chave na mão, entregue muito rapidamente, para um problema específico da sua empresa. O serviço passa por avaliar os requisitos específicos do cliente, do seu negócio ou do seu desafio. O serviço visa conceber, desenhar, implementar e testar uma aplicação de negócio web. Entrega-se

Utilizadores de Negócio e
Informática



definitivamente a aplicação quando o cliente, através dos seus utilizadores finais, aceitar que a aplicação está em conformidade com os requisitos funcionais e técnicos exigidos.

Sendo um serviço chave na mão, o cliente poderá optar por pedir à OutSystems que coloque a funcionar a solução final no seu centro de dados ou, opcionalmente, na *nuvem* da Amazon. Esta facilidade está alinhada com a valorização das atividades futuras de manutenção aplicacional.

Esta conveniência permite graus de liberdade ao cliente, reduzindo o trabalho e o seu envolvimento na operação da nova aplicação. Existe uma cobertura total deste serviço, desde o contracto até à disponibilização da solução final aos utilizadores, podendo ainda passar pela

manutenção aplicacional evolutiva ao longo de um determinado período de tempo. Esta oferta foi desenhada para o segmento Enterprise.

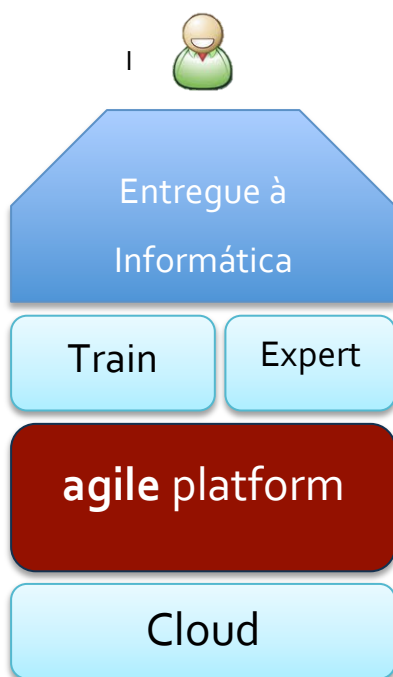
16.4.1. Mensagens Chave de Comunicação

É um serviço que permite às grandes empresas criarem e lançarem aplicações específicas de negócio chave na mão, disponibilizadas num tempo muito reduzido de implementação, com uma utilização simples e de fácil aprendizagem.

O serviço “Turn Key” assenta nas seguintes mensagens chave que serão exploradas na sua promoção:

- OutSystems builds it for you
- On budget, on time, the right scope with Agile iterative approaches
- 3x faster delivery; more cost effective than a trustworthy SI
- Top notch, qualified individuals; wide industries experience
- Partnership with Business specialists; we are specialists in some industries
- Able to understand your business and optimize your processes
- User experience & usability processes included
- Easy to learn apps, that are beautiful and users love
- Ability to rapidly change, maintain and grow

16.5. O Serviço “Smart Start”



Este serviço pretende dotar as empresas do segmento médio, mas também “Enterprise”, de competências e autonomia para utilizar a plataforma da OutSystems recorrendo aos seus próprios recursos técnicos.

Este serviço é composto por duas ofertas mais elementares; formação e a aceleração através de consultadoria técnica.

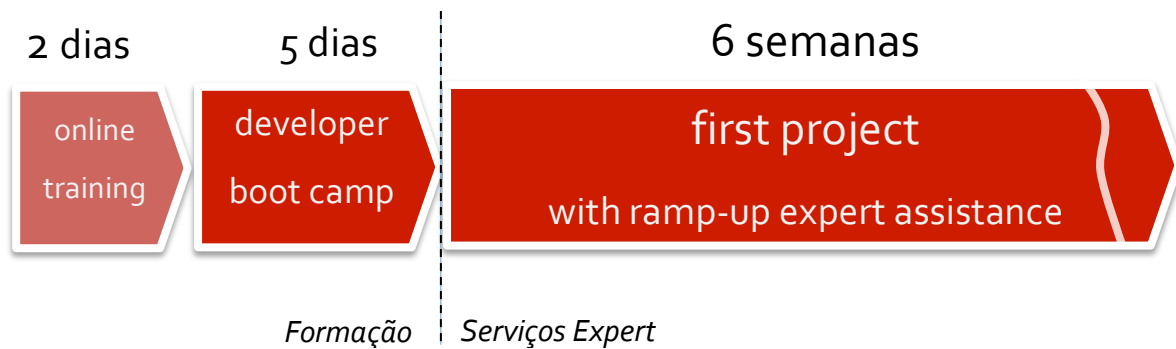
O pressuposto deste serviço é que o Cliente para inicializar o serviço terá de ter já um projeto inicial que irá ser usado em toda a fase de aprendizagem.

A **formação**, primeira parte do serviço, será presencial, de 5 dias e cobre todos os aspectos base da tecnologia e as

ferramentas iniciais.

A segunda parte do serviço, denominado fase de **aceleração**, segue um calendário de 16 semanas com interações semanais que pretende acompanhar a equipa do cliente na condução do seu primeiro projeto.

A característica única deste serviço é ser um serviço “*bundled*” que se combina serviços de formação com serviços especializados, ou de *Expert*, numa única oferta para um Cliente.



16.5.1. Mensagens Chave de Comunicação

O serviço oferece às empresas uma forma rápida de avaliarem, experimentarem e adoptarem a tecnologia OutSystems. As mensagens chave associadas a este serviço são:

- Get first stage proficiency with on-site developer bootcamp
- Coach your resources, using a real project scenario
- Become autonomous and get the maximum of your investment
- Develop deep skills on:
 - Development best practices
 - Application architecture definition
 - User-focused design and app usability
 - Advanced development patterns
 - Working with a end-user centric, iterative methodology
- Be proficient in Agile/iterative methodologies to ensure the correct scope is implemented

16.6. Oferta de Serviços 2012

A nova oferta de serviços profissionais foi otimizada em vários aspectos e adicionou dois novos serviços identificados em azul claro. A oferta 2012 é mais simples e adaptada às necessidades dos segmentos alvo escolhidos.

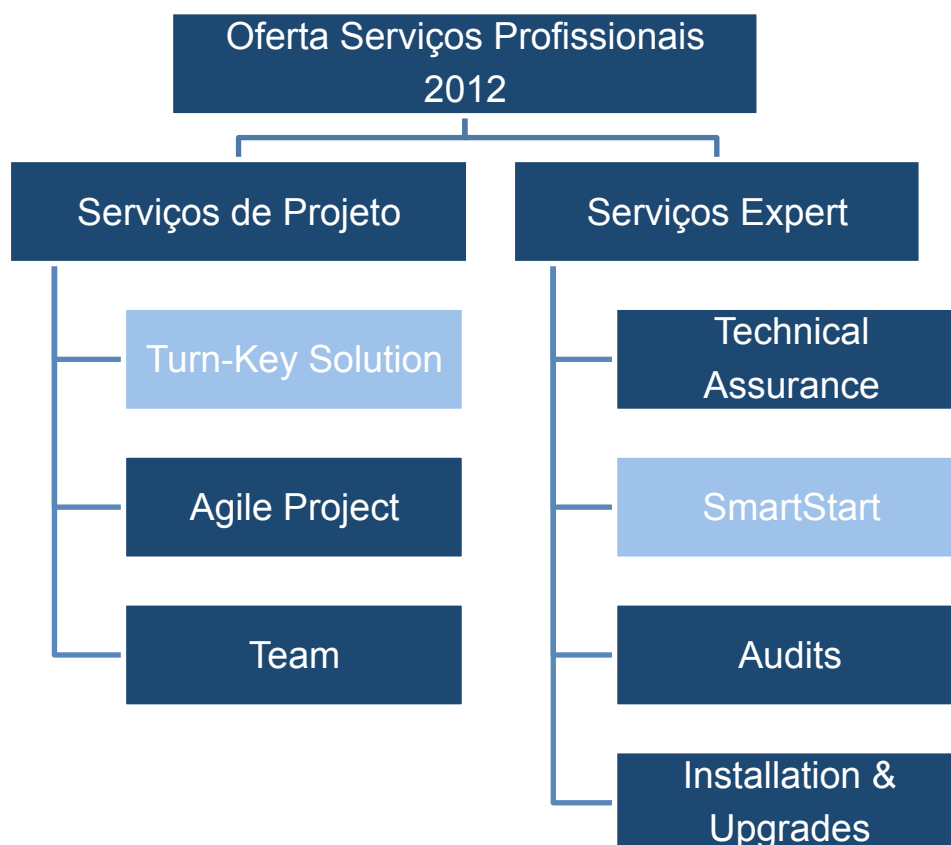


Figura 22: Portfólio de Serviços 2012

A proposta de serviços para 2013 baseia-se em estudos internos da OutSystems tendo em conta o portfólio de 2012 e os resultados da fase de segmentação.

A etapa seguinte é o estabelecimento de preços de mercado para a nova oferta de serviços e a revisão dos preços em vigor.

16.6.1. Notas Finais

Com a revisão dos segmentos alvo e com a identificação clara dos *value attributes* da nova oferta de serviços para 2012 permitiu uma simplificação do portfólio, eliminando-se serviços que não contribuíam para uma estratégia de diferenciação. Também foram adicionados serviços novos, mais ajustados com as necessidades e motivações dos segmentos alvo. Criaram-se duas ofertas novas: serviços “*Turn Key*” para grandes clientes e serviços “*Smart Start*” que permite às empresas adoptarem rapidamente a tecnologia da OutSystems.

O processo de segmentação gerou também uma discussão ampla, exaustiva sobre os clientes alvo da OutSystems. Os resultados foram efetivamente incríveis na quantidade de

conhecimentos que passam para o marketing e para as vendas, contribuindo para uma melhor posicionamento da oferta de software e serviços profissionais.

Estrategicamente, a definição dos *value attributes* foi também fundamental para comunicar a consultores e comerciais mensagens chave, dando início a uma revisão e alinhamento de procedimentos e práticas de entrega de serviços.

A necessidade de focalizar e manter simples uma oferta tornou-se crítica para alcançar os novos objectivos.

17. Preços

O estabelecimento de preços é uma atividade complexa e com elevado impacto numa empresa. Afecta receitas, *cashflow* e margens de uma companhia de forma direta e naturalmente muitos outros fatores indiretamente. O preço é também um fator muito significativo na percepção de valor pelos clientes, apesar de valor e preço serem conceitos distintos.

Neste sentido, a proposta de revisão dos preços de serviços tem dois grandes propósitos:

1. Rever a política de preços de serviços 2011 de forma a maximizar receitas e margens
2. Garantir uma política de preços de acordo com os *value attributes* da OutSystems

Propõe-se que a metodologia de avaliação de preços para a nova oferta de serviços profissionais siga as seguintes etapas:

1. Diagnóstico da situação atual, 2011
2. Definição de objectivos financeiros para a oferta 2012 e 2013
3. Formação de uma *pricelist* candidata com políticas adjacentes
4. Teste de mercado
5. Proposta final de preços e políticas
6. Recomendações para a implementação da nova *pricelist*

17.1. Diagnóstico da Situação

Em 2011 a oferta de serviços apresenta uma estrutura organizada em 7 serviços base disponíveis em todas as regiões da OutSystems. Para 2012, a proposta de serviços está organizada em redor de duas categorias funcionais, a saber:

1. ***Serviços de Expert***, caracterizados por ofertas com preço fixo independentemente do âmbito de intervenção, normalmente de curta duração, baixo risco de execução e percepção de alto valor.
2. ***Serviços de Projeto***, dependentes do contexto do cliente e do âmbito do projeto. São serviços de maior risco e naturalmente de maior retorno (receitas) para a OutSystems.

Os serviços são também caracterizados quanto à natureza do contrato estabelecido com o cliente. Os contratos de serviços poderão ser de dois tipos:

1. **Serviços de Preço Fixo:** serviços com um âmbito pré-definido e com um preço fixo associado. Neste tipo de serviço, o risco envolvido na execução é grande. Para projetos de grande dimensão este tipo de contrato é arriscado pois o âmbito poderá estender-se dando origem a desvios negativos nas margens do serviço. É da total responsabilidade da OutSystems o controlo do âmbito e de risco. Neste caso o preço comanda normalmente um *premium* compensando o risco.
2. **Serviços de Time and Materials (T&M):** serviços onde não existe um âmbito de atuação pré-definido onde são vendidos tipicamente dias de consultadoria, isto é capacidade para executar. O cliente utilizará da melhor forma os recursos colocados à disponibilização, orientando-os e priorizando o trabalho (âmbito) a realizar. Terminado os dias propostos termina também o serviço, independentemente do âmbito intencionalmente definido ter sido concluído. Neste caso o risco é baixo e pertence essencialmente ao cliente.

Os preços de serviços T&M são vendidos ao dia, através de um preço diário, ou vendidos em grupos de dias, oferecendo-se em grupos de 30, 60, 90 ou 120 dias. Neste caso o preço final incorpora um desconto de volume derivado desta aquisição de volume.

A *pricelist* da oferta de serviços tem preços unitários distintos de acordo com a região onde são vendidos: EUA, Portugal e Benelux. Para o resto do mundo, nomeadamente *regiões emergentes* são usados valores diários da região do Benelux.

A *pricelist* de 2011 foi formada com base nos custos de entrega do serviço aos quais foi adicionado uma percentagem de margem, formando-se assim o preço final ao cliente. Foi usada a metodologia Cost-Plus para a formação dos preços (ver seção “revisão da bibliográfica”).

Ao nível das receitas reconhecidas em 2011, de acordo com o *International Financing Reporting Standards* (IFRS), obteve-se os seguintes resultados:

Revenue 2011 (M€)	Atual	Target
Portugal	2,8	3,1
Benelux	2,6	2,8
US	1,5	2,3

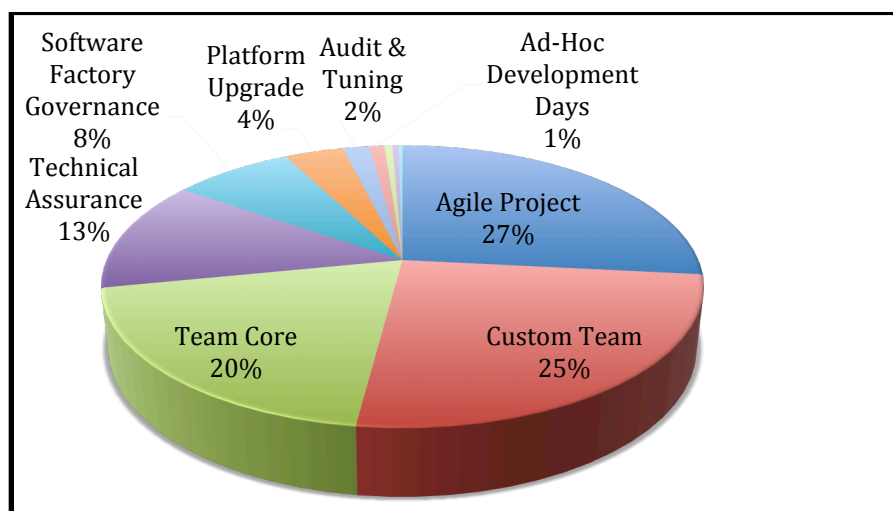
Tabela 23: Receitas por Região

Os resultados do ano ficarem abaixo do esperado em 17%, tendo em conta também as receitas oriundas das regiões emergentes. Com estes resultados é imperativo rever o preço das diversas ofertas e perceber de que forma o preço poderá contribuir para aumentar receitas e margens operacionais em 2013.

17.1.1. Distribuição de Receitas de Serviços

As receitas de serviços são fundamentais para o modelo de negócio da OutSystems pois potenciam o uso da tecnologia da OutSystems, ajudando clientes e parceiros a tirarem o máximo valor da tecnologia e a beneficiarem assim de um mais rápido retorno de investimento.

Em 2011, a oferta de serviços *Team* (compostas pelas *Team Core* e *Team Custom* no diagrama) são a maior fonte de receitas de serviços. É rapidamente seguida pela oferta de serviços *Agile Project*, que conjuntamente com as *Team* são responsáveis por 72% das receitas globais dos serviços profissionais. A terceira oferta mais relevante é a de *Technical Assurance* com 13% de contribuição para as receitas.

**Figura 24: Receitas por Oferta em 2011**

17.1.2. Margens de Serviços

No modelo de gestão dos serviços profissionais é também fundamental acompanhar as margens da operação de serviços profissionais. As margens poderão ser brutas ou líquidas. As

margens brutas são compostas pelo custo direto do trabalho envolvido em cada serviço e por todos os custos indiretos imputados a cada colaborador. Margens líquidas incorporam todos os custos da margem bruta mas também adicionam os custos das ineficiências da operação assim como a imputação dos custos das unidades de suporte.

As margens líquidas de serviços em 2011 ficaram aquém das expectativas (39%) e inferiores ao *benchmark* do mercado situado em 33%, de acordo com estudos de mercado da *Technology Services Industry Association* (Service Performance Insight 2011).

A tabela seguinte exhibe as margens líquidas obtidas para 2011 em todas as regiões em operação.

Margem Atual 2011	Portugal	Benelux	US	Consolidado	Target
Margem Líquida	22,1%	47%	39,6%	35,2%	39,0%

Tabela 25: Margem Líquida por Região

Tornou-se evidente que a margem obtida por Portugal está substancialmente abaixo do objectivo definido e que a margem dos Estados Unidos, devido a uma estratégia de penetração na região, terá tendência para descer. Tem sido a região do Benelux que suporta a margem global obtida na operação. O gráfico abaixo indica as margens médias brutas (em percentagem) ao para cada oferta de serviços profissionais.

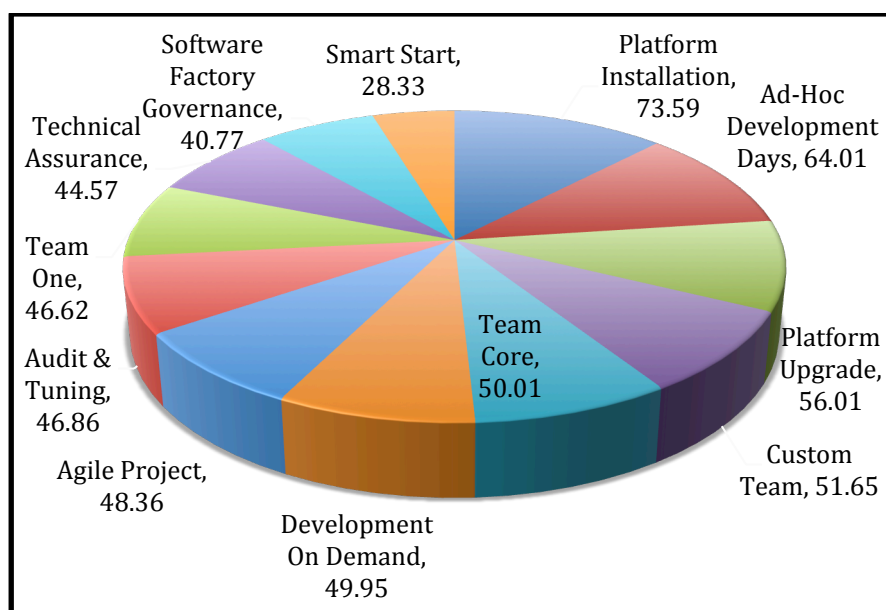


Figura 26: Margens por Oferta (em percentagem)

Uma análise mais detalhada por região, indica que as margens não são homogéneas entre regiões, tendo Portugal as margens mais reduzidas e o Benelux as margens mais elevadas.

17.2. Objectivos para 2013

A revisão dos preços e suas políticas para os próximos anos geraram os seguintes objectivos enquadrados nas direcções estratégicas definidas para este projeto:

1. Obtenção de margem líquida consolidada da operação de serviços entre 39% e 44%
2. Prioridade no investimento de regiões de elevado crescimento e/ou penetração: USA, Brasil e Africa do Sul

17.3. Formação da tabela de preços candidata

Para a formação dos preços dos serviços profissionais para 2013 seguiu-se uma abordagem nova, diferente, formada e orientada por *feedback* do mercado. Analisou-se os preços de todos os serviços em vigor e estimou-se o valor máximo que um Cliente alvo pagaria por cada serviço do portfólio. Usou-se uma metodologia baseada na procura e validou-se com os preços médios do mercado. Recorreu-se à metodologia de preços baseado na percepção de valor do cliente (Channon, 1986; Lovelock, 1996; Zeithaml and Bitner, 1996; Hoffman and Bateson, 1997) e à metodologia que compara com preços de mercado e a concorrentes similares (Zeithaml and Bitner, 1996).

Com inputs das áreas comerciais e com *benchmarks* obtidos em cada região, estimou-se o valor que os clientes alvo estariam aptos a pagar pelos novos serviços. Criou-se assim uma tabela de preços candidata para cada país.

Como foi possível avaliar, a maioria das receitas de serviços (72% em 2011) vem dos serviços *Agile Projects* e *Teams*. A revisão dos preços depende dos seguintes fatores chave:

- a) Funções e tempo que cada consultor participa na entrega de um serviço;
- b) Duração do serviço (dias/homem);

Para as ofertas *Agile Projects e Turn Key*, o preço final baseia-se numa estimativa do número de dias por perfil a usar num determinado projeto. A estimativa da capacidade em dias necessário para entregar o projeto é a grande incógnita e determina o nível de risco exposto.

Para ofertas baseadas em *Team* a oferta é essencialmente dependente do número de dias adquiridos de um determinado perfil.

Após a recolha de feedback do terreno, propõe-se a seguinte tabela de preços que contribuem para a formação dos preços finais dos serviços de *Agile Project, Teams e TurnKey*. Nas colunas, temos as diversas funções. Nas linhas temos as regiões onde o serviço é vendido. Na intercepção o preço diário.

	Program Manager	Entry Level Expert	Expert	Near shore Expert	PAN DEV	DEV	DM	EM	NS-EM
Portugal	€ 690	€ 690	€ 690	€ 690	€ 450	€ 450	€ 600	€ 650	€ 0
Benelux	€ 1,250	€ 1,100	€ 1,100	€ 0	€ 950	€ 950	€ 1,100	€ 1,200	€ 0
USA (\$)	\$1,530	\$1,570	\$1,570	\$1,570	\$895	\$895	\$1,145	\$1,235	\$1,485
USA (€)	€ 1,148	€ 1,178	€ 1,178	€ 1,178	€ 671	€ 671	€ 859	€ 926	€ 1,114

Tabela 27: Preços Diários por Função e Região

A proposta propõe um aumento de preços para 2013 de 11%, comparando-se com a *tabela de preços* em vigor para 2011. Em Portugal, propõe-se um aumento médio de 16%. O Benelux obteve uma redução média de 10% e para os EUA um aumento médio de 7%.

Outra derivada deste exercício tem a ver com os modelos de estimativa de dias para um projeto, que são absolutamente fundamentais e decisivamente contribuintes para a margem bruta operacional de um projeto. Recomenda-se a revisão do processo de estimativa avaliando-se o nível de erro da estimativa face ao real.

Relativo ao outro grande grupo de serviços, denominados serviços de Expert, que conferem essencialmente contratos do tipo T&M. As duas ofertas âncora deste grupo de serviços são os serviços “*Technical Assurance*” e “*SmartStart*”.

Neste situação, os serviços de consultadoria foram também revistos em alta, tendo Portugal tido um aumento médio de 27%, Benelux um aumento de 28% e EUA 20%. Apesar de serem aumentos significativos, definiu-se também uma política de descontos. Esta nova política permite uma atuação na base instalada muito consistente com a oferta de 2011 e ao mesmo tempo cria novas oportunidades de receitas para o futuro.

17.4. Testes de Mercado

Com a tabela de preços candidata nos serviços de maiores receitas, usou-se um conjunto limitado de comerciais em cada região que iriam testar os novos preços a um limitado numero de clientes, obtendo assim feedback essencial.

O teste de mercado durou dois meses, Julho e Agosto 2012. O resultado dos testes permitiu afinar a tabela de preços candidata e formar uma tabela de preços final.

17.5. Política de Descontos

Com a introdução de uma nova tabela de preços é necessário dotar a força comercial de uma política de descontos que permite endereçar questões chave do processo negocial para novos clientes e clientes existentes. Pretende-se também eliminar processos complexos e demorados de aprovação de exceções de preço.

Os testes de mercado mostraram também que existe nos segmentos alvo uma latitude de percepções de valor ao qual os preços praticados têm de ser adaptados a cada caso dentro de limites. Esta adaptação será introduzida sob a forma de política de descontos definida.

Existem dois tópicos centrais na nova política de descontos: a) níveis de desconto atribuídos a clientes já existentes, habituados aos preços anteriores e b) descontos a novos clientes.

Como regra base a nova tabela de preços ira ser aplicada aos novos Clientes à data de ativação.

Relativamente aos Clientes existentes, habituada à tabela de preços de 2011 e 2012, propõe-se a seguinte política:

- Haver um período de transição para novos preços, sugere-se 6 meses, para ativar e a nova *tabela de preços* a clientes existentes
- Os preços praticados no período de transição serão os novos preços descontados para se obter os preços antigos
- Exceção à política de descontos só com aprovação do Vice presidente de Vendas ou Serviços Profissionais
- Um comercial poderá propor autonomamente descontos até 5% da tabela de preços

- Vice Presidente de Vendas com possibilidade de propor descontos até 10% da tabela de preços
- Descontos acima de 10% só com aprovação do Vice Presidente de Serviços Profissionais
- Nova tabela de preços será aplicável a todas as regiões
- Regiões emergentes poderão propor descontos especiais com aprovação do Vice Presidente de Vendas e Vice Presidente de Serviços Profissionais

Um outro aspecto da nova tabela de preços é a continuação da aplicabilidade do desconto de 15% realizada com uma venda a parceiros da rede OutSystems com o estatuto de *OutPartner*.

Esta política de descontos passará a ser um elemento chave para ir ao encontro da disparidade de situações negociais do terreno, sem perder agilidade, rapidez e controlo sobre o negócio.

17.6. Proposta final de preços e políticas

Com a nova tabela de preços para 2013 espera-se alcançar os seguintes resultados:

1. Capturar uma margem bruta maior do que 2011, dada a subida de preços nas diversas ofertas e a optimização dos processos de entrega que irá reduzir custos do serviço *(derivado do aumento de produtividade e da qualidade)*
2. Captura de maiores receitas derivado de preços mais ajustados aos clientes alvos.
3. Redução do ciclo de venda através de maior agilidade e rapidez comercial através de políticas de desconto eficazes

A componente preço, encerra uma oportunidade única de provocar um grande impacto nos próximos anos, a nova metodologia de formação de preços adoptada e a nova política de preços irão permitir um aumento significativamente receitas e competitividade dos serviços profissionais. Os novos preços estão agora alinhados com o que o mercado percepciona e está disposto a pagar.

Com esta seção completa-se os dois P's do marketing de serviços endereçados por esta tese. As seguintes seções descrevem de forma sumária as intenções e atividades planeadas para completar a estratégia de marketing de serviços.

18. Distribuição

Esta seção é necessariamente sumária, fora do âmbito coberto por esta tese, pretende dar ao leitor uma perspectiva geral das atividades planeadas na distribuição da oferta.

A oferta de serviços profissionais para 2012 foi desenhada para ser consumida diretamente pelo cliente final, colocado através da força de venda direta da OutSystems. No entanto, a oferta terá de ser também distribuída pela rede de parceiros existente em cada região onde a OutSystems opera de forma direta. Pretende-se obter maior escalabilidade no sentido de chegar a mais clientes, estar presente em mais oportunidades de negócio e em mais regiões através da rede de parceiros.

19. Promoção

Esta seção também será sumária e encontra-se fora do âmbito desta tese.

A nova oferta terá de ser comunicada e promovida junto dos segmentos alvo. A incorporação das mensagens chave no website da OutSystems para comunicar aos novos segmentos alvo, realçando os *value attributes* seleccionados será um projeto fundamental associado à nova oferta de serviços.

A nova oferta precisa também de ser comunicada junto da rede de parceiros, permitindo a coexistência da oferta com as competências existentes em cada parceiro.

Internamente a comunicação desta oferta será tratada de forma muito cuidada, junto da força comercial, com formação e acompanhamento no período de lançamento. Também a força de consultores necessita de formação associada à nova oferta e aos novos atributos de valores.

20. Pessoas

Esta seção também será sumária e encontra-se fora do âmbito desta tese.

A nova oferta de serviços e os *value attributes* elencados como distintivos para a OutSystems irão requerer transformações na força de consultadoria da OutSystems. Será feita uma avaliação de competências necessárias à nova oferta e serão definidas estratégias de transformação comportamentais e de novas capacidades técnicas a implementar.

A definição de incentivos para empregados será uma área também a rever por forma a alinhar objectivos estratégicos com os indicadores pessoais de performance.

21. Processos

Esta seção também será sumária e encontra-se fora do âmbito desta tese.

Irão rever-se todos os processos de entrega de um serviço, otimizando-os do ponto de vista de custo, baseado em regiões com fatores de produção inferiores à atual, explorando polos alternativos a Proença-a-Nova.

Com o decorrer deste projeto ficou evidente que uma outra área de otimização será a “*experiência de entrega de um serviço OutSystems*” a um cliente. Entender e estudar a experiência que tem de ser criada e comunicada aos clientes realçando os *value attributes* selecionados será uma das próximas fronteiras a investigar pela OutSystems.

22. Evidências Físicas

Esta seção também será sumária e encontra-se fora do âmbito desta tese.

Esta seção está muito ligada a dois grandes fatores: o website da OutSystems e o modelo de interação com um cliente. O departamento de marketing da OutSystems irá articular a nova oferta com os diversos meios online e offline que já opera, nomeadamente *twitter*, *linkedin*, *facebook*, *stumbled upon*, *google* e numerosos *blogs*.

Também se espera que o redesenho da experiência com clientes possa resultar artefactos físicos que transmitam os valores da OutSystems e os *value attributes* da oferta.

23. Produtividade e Qualidade

Esta seção também será sumária e encontra-se fora do âmbito desta tese.

Nesta matéria, pretende-se implementar mecanismos automáticos na plataforma da OutSystems de controlo de qualidade sobre os resultados do serviço aumentando o nível de qualidade entregue a clientes. O propósito é que a qualidade das aplicações entregues aos clientes seja de topo que só poderá ser radicalmente melhorada se for automatizada, com capacidade de detecção precoce de anomalias de qualidade. Também a tecnologia da OutSystems é um fator fundamental na produtividade das pessoas que intervêm no entrega do serviço. O progresso e inovação do nível de R&D (*research and development*) continuarão a ser fundamentais para o aumento de produtividade de clientes e de serviços profissionais da OutSystems.

PARTE V – Conclusões

23.1. Conclusões Finais

Este projeto, bastante ambicioso, afeta toda a estrutura de serviços profissionais da empresa e é determinante estrategicamente para o crescimento dos serviços profissionais nos próximos anos.

A implementação deste projeto, iniciada em Fevereiro de 2012, que ainda decorre, conta já com duas etapas e com os primeiros resultados já visíveis à data de Outubro de 2012. O processo de segmentação encontrado já está a ter impacto positivo na empresa e a alterar comportamentos e a determinar ações.

O caminho ainda é longo e com várias dificuldades de percurso. Um projeto desta dimensão tem prioridades oscilantes ao longo da sua execução quer ao nível dos recursos humanos como financeiros e a conciliação destes recursos na obtenção de resultados é muito desafiante.

O marketing e estratégia de serviços profissionais é efetivamente uma área de conhecimento que peca pela pouca investigação no tema, em particular ao nível da indústria das tecnologias de informação. Recorreu-se ao modelo dos 8 P's do marketing de serviços que orientou as atividades deste projeto que foi alterado para contemplar as especificidades da OutSystems.

Os temas cobertos por esta tese; *segmentação, serviço e preços* são centrais no projeto da nova oferta de serviços. Ao mesmo tempo obteve-se um debate interno em relação ao processo de seleção de *value attributes* e à caracterização das diversas personas envolvidas no ciclo de venda.

O projeto irá decorrer até ao fim de 2012, já com a nova oferta em teste no terreno, enquanto outros temas estarão em desenvolvimento.

24. Bibliografia

Monografias (Livros)

Lovelock, C. (1991), *Services Marketing*, 2nd Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Lovelock, C. and Wirtz, J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 6th Edition. New Jersey, USA: Pearson International - Pearson/Prentice Hall.

Chan Kim C. e Mauborgne R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review Press.

Cooper, A. (1999). *The inmates are running the asylum*. Morgan Kaufmann: Indianapolis.

Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (1996). *Services Marketing*, New York, New York: McGraw Hill.

Pruitt, J and Adlin, T. (2006). *The persona lifecycle: keeping people in mind throughout product design*, Morgan Kaufmann: San Francisco, p. 11.

Frei F. e Morriss A. (2012). *Uncommon Service: How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business*, Harvard Business review Press. 1st Editon.

Periódicos Científicos:

Dias J.G. e M. Wedel (2002) *Segmenting markets using static and dynamic variables*, Proceedings of the 21th Annual Conference of the European Marketing Academy (EMAC), Braga, Portugal: Universidade do Minho, 212-235.

Sofyan, H. e J. Wang (2003), *Customer data mining with clustering technique*, Proceedings of the 18th International Workshop on Statistical Modelling, Verbeke, G., G. Molenberghs, A. Aerts e S. Fieuws (Eds.), Leuven: Katholieke Universiteit Leuven, 409-413.

Smith, W. R. (1956, July). *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*. *Journal of Marketing*, 21(1), 3-8.

Kumar, V. J., Petersen, A., & Leone, R. P. (2007, October). *How Valuable Is Word of Mouth?* *Harvard Business Review*, 139-146.

Fisher, M. L. (1997, March-April). *What is the Right Supply Chain for Your Product?* *Harvard Business Review*, 105-116.

Yankelovich D. (1964, March-April). *New Criteria for Market Segmentation*, *Harvard Business Review*, 42(2), 83 – 90.

Lapide, L. (2008, May-June). *Segmenting Customers Strategically*. *Supply Chain Management Review*, Insights Column.

- Crosby, L. A., & Johnson, S. L. (2004, March-April). Redefine Your Customer Base. *Marketing Management*, 12-13.
- Frei, F. (2006). Breaking the Trade-Off between Efficiency and Service. *Harvard Business Review*, 84(11):93–101.
- Chesbrough, H. (2005). Toward a science of services. *Harvard Business Review*, 83, 16–17.
- Spohrer, J. & Maglio, P. P. (2008). The emergence of service science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value. *Production and Operations Management*, 17(3), 1–9.
- Service Performance Insight (2011). 2011 Professional Services Maturity Benchmark. Technology Services Industry Association.
- Standish Group (2011). The Chaos Manifesto, chaos summary for 2010, extreme chaos 2001.
- Lovelock, C. & Gummesson, E. (2004). Whither Services Marketing? : In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, *Journal of Service Research*, 7, 20
- Forrester Research & Brian Haven (2007). Marketing's New Key Metric: Engagement
- Levitt T. (1981). "Marketing Intangible Products and Product Intangibles", *Harvard Business Review*, 81, 94 - 102.
- Brodie, Roderick J.; Hollebeek, Linda D. e Smith, Sandra D. (2011), Engagement: an important bridging concept for the emerging S-D logic lexicon, University of Auckland Business School, 2011 Naples Forum On Service.

Teses:

- Basu, P., Kim, & E. K. (2007). Customer segmentation in the medical devices industry. Cambridge, MIT Master's Thesis in Engineering Systems Division

Referências não publicadas retiradas da internet:

- <http://en.wikipedia.org/wiki/Persona>, definição de persona.

ANEXOS

25. A Taxonomia de um Departamento de Informática

Para se compreender motivações, necessidades e dificuldades que as diversas funções (i.e. personas) num departamento de informática têm é necessário compreender como estes são organizados e como funcionam. Criar um modelo de como um departamento de informática está organizado no que respeita à gestão de aplicações de negócio, tendo em conta a sua dimensão e o seu processo natural de maturidade é o objectivo desta seção.

Este modelo está assente em observações realizadas ao longo dos últimos 6 anos da OutSystems onde centenas de empresas e departamentos de informática contactaram com o marketing, serviços profissionais e vendas.

Uma departamento de informática, liderado por um Diretor de Informática, assegura um conjunto de funções técnicas e de gestão que visa servir as áreas de negócio através da gestão integrada de sistemas de informação, tecnologias, processos e pessoas que suportam o negócio da empresa. Um Diretor de Informática poderá corresponder às personas Hugo Boss, James Webb ou a um Justin Pack dependendo da dimensão da empresa. O modelo geral e completo é apresentado de seguida, e corresponde a um departamento de informática de uma grande empresa, *Enterprise*.

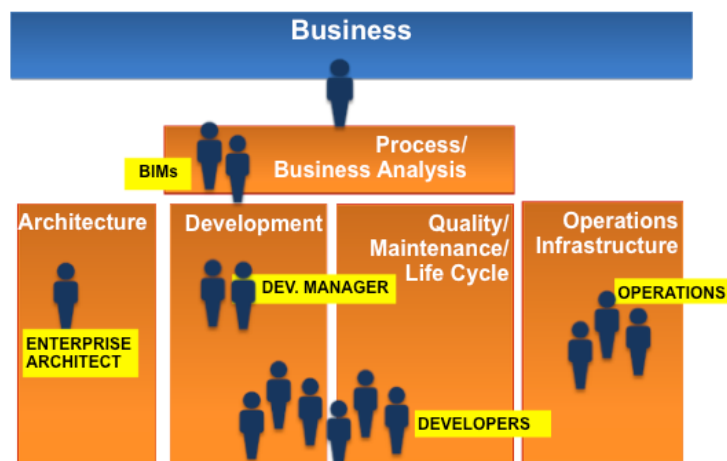


Figura 28: Modelo de referência de um departamento de informática evoluído

Começamos por dissecar cada grupo organizativo do departamento de informática.

O grupo de analistas de negócio (**Process/Business Analysis**) são profissionais que recolhem, clarificam e negociam com as áreas de negócio as suas necessidades funcionais e técnicas.

Estas necessidades são usualmente discutidas no contexto de um conjunto de prioridades estratégicas e orçamentais definidas pela companhia e convertem-se no final em requisitos técnicos informáticos que são compreendidos por programadores. Este grupo é pois fundamental para organizações de grande porte com diversas áreas de negócio pois conseguem ter uma visão integrada e consistente dos desafios e soluções por parte do negócio. Aqui a persona mais relevante é o **Charles Savvy**.

Seguem-se os grupos técnicos, de cariz informático que atuam com aplicações, sistemas e tecnologias e que interagem com os analistas de negócio.

Grupo de Arquitetura (**Architecture**); profissionais denominados “Enterprise Architects” que organizam as tecnologias, as aplicações e os dados mestre globalmente de forma consistente, escalável e simples de compreender e manter no futuro. Este grupo só existe de forma formal e autónoma nas grandes empresas. Em pequenas empresas não existe. Neste caso a persona mais relevante é o Mike Fitts seguida do Jim Ahead.

Grupo de Desenvolvimento (**Development**); composto por *programadores*, chefes de projeto e analistas que conjuntamente, implementam novas aplicações, sejam estas criadas à medida das necessidades do negócio ou configuradas em pacotes de software standard. O gestor desta unidade é denominado “*Developer Manager*”. Esta área é uma área clássica de outsourcing, isto é, uma área que pode ser contratada externamente através de um projeto chave na mão. Neste caso as personas mais relevantes são: John Speed, Dave Lauper, Joseph Prada e Smart Cody.


Grupo de Qualidade e Manutenção (**Quality and Maintenance**); este grupo centra-se em testar funcionalmente novas funcionalidades ou modificações. Testam a performance das aplicações. Mantêm um registo consistente e atualizado de todas as aplicações o que estão a ser usadas pelos utilizadores finais. As grandes empresas têm unidades dedicadas a esta função. Nas pequenas é vulgar ver os grupos de desenvolvimento acumularem esta função. Neste caso o James Webb, o John Speed e o Joseph Prada são relevantes.

Operações (**Operations Infrastructure**); esta área gere todo o parque de hardware, redes e instalações específicas do departamento de informática. Tratam de aquisições e atualizações de servidores, laptops, elementos de rede, impressoras mas não de sistemas de informação.

Prestam ainda o serviço de apoio aos utilizadores finais (service helpdesk). Todas as empresas asseguram esta função, várias recorrem ao outsourcing.


Estas são as áreas funcionais de um departamento de informática de uma grande empresa onde todas as funções estão desenvolvidas.

26. Personas do Cenário Optima

	<p>Hugo Boss Chief Information Officer Optima</p>
Key Pains	<p>Can't respond fast enough to business strategy. Can't find competent / affordable resources. Execute within a budget.</p>
Objective	Long-Term Optimization of IT
Other	Reached via campaign, referral, not via google ads. Usually don't have strong objections, asks others to evaluate. Very much concerned with productivity.
Daily Activities	<p>Meets with line of business managers to identify & fulfill their needs Meets with vendors and service providers to decide on budget & resource allocation Meets with team members to direct their efforts Reports to CEO and other executives on activities Reflects on strategic, long-term decisions</p>
Main Concerns	<p>Optimize Business through IT Control the IT budget Manage and lead IT staff Select & deploy the right information technology Security & compliance Cope with change in business needs</p>
His Team	<p>Application Development Manager(s) (John Speed) Enterprise Architect (Mark Fitts) Operations / Infrastructure Manager</p>


	<p>Business Information Manager(s)/Analyst(s)</p> <p>Application Developers and other staff</p>
<p>Quotes by similar (real) people</p>	<p>"3 minutes on your website is all I'm giving of my time"</p> <p>"This might be interesting for our people"</p> <p>"It promises what I'm looking for! I'll tell my folks to check it and get their opinion"</p> <p>"It looks proprietary. Where can I find resources to use it? Who else is using it?"</p>
<p>Top drivers adopting a new technology</p>	<p>Lower risk solution to solve a specific business problem</p> <p>Fit to existing information technology</p> <p>Fast & easy deployment / adoption</p> <p>Flexible / adjustable to long-term vision</p> <p>Availability of skilled resources</p> <p>Clear ROI</p>
<p>Why choose the Platform</p>	<p>Decrease release time / shorten release cycles</p> <p>Improve response times to change requests</p> <p>Decrease project backlog / improved delivery capacity</p> <p>Simplify reuse / leverage legacy systems</p> <p>Embedded application deployment, monitoring & control</p> <p>Increased adoption & decreased application rollout time</p> <p>Ease of scaling Agile to the whole organization</p>
<p>Top objections</p>	<p>Predictability of cost/investment</p> <p>Lack of trained resources</p> <p>Proprietary technology will hinder compliance and long-term fit</p> <p>Will take time & effort to change current IT processes</p>
<p>Oh No</p>	<p>Yet another RAD? This has been promised many times in the past.</p> <p>Will require a dedicated & specific skill set. Too risky and costly.</p> <p>Underlying technology differs from my standards (IBM, Oracle, open source, ...)</p> <p>Hum! Will I need to throw away current source control, change management, ... ?</p> <p>Pricing is complex. I can't predict the costs.</p>

<p>WOW</p>	<p>They let me remove the technology and keep operating and maintain the apps.</p> <p>This should be rather easy to learn and to transfer knowledge across team members.</p> <p>With such productivity ratios, I'll certainly be able to do more with less.</p> <p>It's amazingly easy to track and apply changes.</p> <p>This way, I can catch up with "Agile" quickly.</p> <p>I can certainly overcome some of my current integration issues.</p> <p>They really thought about everything: from development to deployment, management and change.</p> <p>Project success ratio</p> <p>Quality of OS people</p>
------------	--


	<p>Mark Fitts Manager, Enterprise Architecture Optima</p>
<p>Key Pains</p>	<p>Have IT use the right process and tools to keep pace with business</p> <p>Takes a lot of time concerned with availability, responsiveness and security of systems;</p> <p>Ensure systems integration and future maintainability</p>
<p>Objective</p>	<p>Need to regain agility and respond to business.</p>
<p>Other</p>	<p>Big influencer and high level of seniority.</p>
<p>Daily Activities</p>	<p>Identify needs</p> <p>Strategic planning</p> <p>Support existing systems</p> <p>Change management</p> <p>Maintain technological road map</p>
<p>Main Concerns</p>	<p>Is the platform stable and will not give me problems?</p> <p>Does the platform coexists peacefully with our existing systems?</p> <p>Does the Platform interfere with our established SOX and ITIL processes?</p>


	<p>Does the Platform comply with our security guidelines?</p> <p>Can we integrate the platform with our existing change management tools (ex. Harvest)?</p> <p>Can we replace existing systems with the platform in the long run?</p> <p>Does the platform support WCF? How about REST?</p> <p>Does the platform support horizontal scalability and high availability?</p> <p>Does the platform support stored procedures?</p> <p>Can the platform integrate with our custom authentication & authorization system?</p>
His Team	Senior Developers
Top drivers adopting a new technology	<p>Make sure the projects being implemented by the App Dev Managers respond to business in an integrated and consistent way and will be able to cope with the company evolution in the long run</p>
Top Objections	<p>Yet another RAD tool</p> <p>Does not support my stack (WebSphere, ...)</p> <p>Vendor lock-In. What if OutSystems goes bankrupt? or if I don't want it anymore?</p> <p>Adherence to pre-defined advanced tiered architectures (3-tier, distributed DBs, etc)</p> <p>Leverage of pre-adopted standards (WCF)</p> <p>Doesn't fit/integration with IT management systems (configuration management, etc.)</p> <p>Pricing predictability/growth, adequacy of ROI to specific business scenarios.</p>
Top Objections	<p>No native support for test automation</p> <p>Doesn't integrate with System X</p> <p>Don't know what is happening with the platform (lack of visibility)</p>
Oh No	<p>No native support for test automation</p> <p>Doesn't integrate with System X</p> <p>Don't know what is happening with the platform (lack of visibility)</p>
WOW	Hot Deployment

	<p>Performance Monitoring</p> <p>Extensive Logging of all activity for traceability</p> <p>Customizable Automatic Generation of Documentation</p> <p>ECT integration in the application life-cycle</p> <p>But with concerns with integration with their systems & getting flooded by requests</p> <p>Selective Deployment</p> <p>Horizontal Scalability</p> <p>Source code legibility (from download source code)</p>
--	---


	<p>Dave Lauper</p> <p>Senior Developer</p> <p>Optima</p>
Key Pains	<p>Spend most of my time avoiding quality issues.</p> <p>It takes a lot of time and effort to deliver a new project.</p> <p>Business guys don't know what they want. Effort in "trial & error".</p>
Objective	<p>IT is being pressured by business to adopt Agile methods and technologies.</p>

26.1. Personas do Cenário Produtiva


	<p>Hugo Boss</p> <p>Chief Information Officer</p> <p>Productiva</p>
<p><i>Esta persona tem as mesmas características do cenário Optima</i></p>	

	<p>Dave Lauper</p> <p>Senior Developer</p> <p>Produtiva</p>
---	--

Esta persona tem as mesmas características do cenário Optima

	<p>John Speed Application Development Manager Productiva</p>
<p>Key Pains</p>	<p>Understaffed or unproductive. Can't deliver / predict on business deadlines. Most staff is working on maintenance and support. I have a huge backlog</p>
<p>Oh No!</p>	<p>Yet another RAD? Level of UI customization & reusability Would have to replace other stuff I use No support for underlying tech (.NET 4, WCF, IBM) Pricing is unreasonable for most projects.</p>
<p>WOW</p>	<p>Really fast to develop, fast to operate, fast to change All-in-one UI, DB & integration Learning curve for new developers Ease of integration Built-in Performance Management I could maintain the gen. code Deployment automation ECT Quality of product, training, and support</p>

27. Personas do Cenário Nova

	<p>James Webb VP of IT Nova</p>
<p>Key Pains</p>	<p>No expertise, no tools, no process, no staff to build custom apps Mainstream approaches are too costly, too hard and too risky to implement.</p>

	Need to deliver state-of-the-art, complex, easy-to-use solution to end-users.
Oh No!	<p>Lack of auditing & performance management in entry level editions.</p> <p>Lack of some common widgets, validators.</p> <p>Hard to handle dates, null values, etc.</p> <p>Availability of resources to build and app templates to customize</p> <p>Pricing inadequacy for SMBs</p>
WOW	<p>Ease of use & learn</p> <p>Speed of development</p> <p>Ease of change</p> <p>Way more complete than other RADs and web DBs</p> <p>Overall quality</p> <p>Code generation that works!</p>