



Disponível em
<http://rac.anpad.org.br>

RAC, Rio de Janeiro, v. 22, n. 5,
pp. 804-816, setembro/outubro, 2018
<http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170377>



Casos para Ensino:

Desafios no Desenvolvimento de um Serviço Publicitário baseado em Big Data

Challenges in a Big Data Based Advertising Service Development



Kenyth Alves de Freitas¹

 <https://orcid.org/0000-0002-7586-6373>

Luiz Carlos Di Serio¹

 <https://orcid.org/0000-0002-4592-0682>

Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas, São Paulo, SP, Brasil¹

Artigo recebido em 23.11.2017. Última versão recebida em 24.06.2018. Aprovado em 24.06.2018.
Editora Associada: Profa. Anete Alberton

Introdução

Em meados da década de 1980, Luiz Carlos Burti trouxe um equipamento dos Estados Unidos, ainda inédito no Brasil. Na ocasião, um simples computador Macintosh foi apresentado aos seus principais clientes como uma tecnologia que geraria eficiência na produção de *layouts* e no tratamento de imagens, o que, portanto, melhoraria a qualidade de seus produtos. Esse evento, aparentemente cotidiano, foi fundamental para o crescimento da sua empresa e para o desenvolvimento de todo o mercado publicitário brasileiro. Anos depois, a impressão gráfica transformou-se em um negócio baseado em tecnologia, no tratamento e na transmissão digital de imagens. Em virtude da mudança de paradigma ocorrido nessa indústria, Leandro Burti, filho de Luiz Carlos e vice-presidente da empresa, logo identificou a oportunidade de atuar no mercado de imagens digitais.

Os gastos com publicidade no Brasil giraram em torno de US\$ 16,6 bilhões em 2016, sendo 20% desse valor aplicados nos meios digitais, segundo um estudo realizado pela consultoria britânica Dentsu Aegis Networks (2017). Esse estudo indica, ainda, que os anúncios digitais devem ganhar força nos próximos anos, totalizando US\$3,3 bilhões já em 2018 e que eles superem gastos com mídias tradicionais, como jornais e revistas, em 2017 (Tabela 1).

Tabela 1

Crescimento dos Principais Meios Publicitários no Brasil

	2016	2017*	2018*
Televisão	2,3%	0,5%	1,3%
Jornal	-9,4%	-8,3%	-6,9%
Revista	-3,3%	-2,3%	-2,0%
Rádio	3,0%	0,2%	1,5%
Cinema	5,3%	4,7%	4,8%
Outdoor	3,7%	2,9%	3,2%
Digital	17,7%	14,7%	12,9%

Nota. Fonte: Dentsu Aegis Networks. (2017). *Dentsu aegis network: media & digital communications group*. Recuperado em 14 de outubro, 2017, de <http://www.dentsuaegisnetwork.com/media>

*valores estimados.

A partir da iniciativa de atuar no mercado digital, nasce uma empresa independente em 2007, liderada por Leandro Burti. Localizada em São Paulo, a Casa Vaticano atua na produção publicitária de filmes, animação, fotografia, edição digital e pós-produção. Atualmente, conta com clientes como Renault, GM, Walmart, entre outros líderes de mercado, o que gera um faturamento médio de R\$ 30 milhões ao ano.

Recentemente, a equipe da Casa Vaticano começou a desenvolver um novo serviço baseado em *Big Data*. Além de auxiliar na divulgação das propagandas, a empresa desenvolveu o *software* Jamworks, que permite integrar no mesmo ambiente digital, clientes, agências, fornecedores e veículos de comunicação. Além disso, seria possível traçar o perfil dos consumidores de diferentes produtos, bem como customizar campanhas e mensurar sua eficácia.

A empresa conta com um time de aproximadamente 80 profissionais das mais diversas áreas, desde o cientista de dados ao locutor de comerciais para a televisão. Como os novos serviços requerem outras competências que o atual time ainda não possui, dúvidas quanto ao futuro do novo serviço começaram a pairar na mente de Leandro Burti. Quais seriam as principais dificuldades na criação dessas

competências? Quais os custos de desenvolvê-las internamente? Quais os riscos de adquiri-las por meio de parcerias externas? A partir de então, houve a necessidade de avaliar diversos cenários.

A Publicidade Baseada em Tecnologia – A Casa Vaticano

A origem da Casa Vaticano – a gráficos Burti

Para tratar da história da Casa Vaticano, é impossível ignorar sua origem: a Gráficos Burti. Nascida como um empreendimento familiar, foi liderada por Luiz Carlos Burti no início e, em um segundo momento, contou com a participação dos seus filhos Leandro e Leonardo. A empresa empregava mais de 500 funcionários diretos, divididos entre a matriz em São Paulo e as filiais de Porto Alegre, do Rio de Janeiro e de Itaquaquecetuba, interior do estado de São Paulo (Rostock, 2011).

Desde sua fundação, em 1973, houve investimentos em melhorias que possibilitaram o lançamento de diversos serviços no mercado brasileiro. A primeira inovação foi a transmissão de dados por meio de micro-ondas, o que proporcionou a instalação da primeira antena de transmissão de dados na Avenida Paulista. Na época, sua inauguração ganhou notoriedade na mídia.

Para manter-se atualizada, a Gráficos Burti lançou o Via! Burti, um *software* desenvolvido em 2005 por sua empresa de tecnologia, cujo objetivo precípuo era atingir diferentes veículos de mídia impressa no Brasil e no exterior. O serviço garantia que a peça seria impressa em seu formato original, conservando-se as cores, a proporção e a diagramação, por exemplo, sem a necessidade de se acompanhar o processo de impressão.

Foi nesse ambiente de inovação que, aos 16 anos, Leandro Burti começou a trabalhar no setor de compras da empresa. Atuou também nos setores de vendas e de produção e, finalmente, assumiu a vice-diretoria e procedeu a uma análise do mercado, quando surgiu a percepção de que o setor gráfico brasileiro estava se alterando, pois, de acordo com seu próprio relato de Burti: “vi nas revistas os anúncios diminuindo e vi os *banners* crescendo na internet. Eu falei ... o negócio está migrando. O dinheiro está mudando de mão.”

No entanto, ao levar essa percepção aos demais gestores da empresa, houve uma falta de consenso sobre o posicionamento futuro da Gráficos Burti. O que Leandro Burti poderia fazer para aplicar suas ideias no setor de publicidade? Ele resolveu criar uma empresa independente, nascendo a Casa Vaticano em 2007. Atualmente, torna-se mais claro que esta percepção mostrou-se acertada, embora, na época, poucos acreditassem. Os gastos mundiais com publicidade em meios digitais devem superar os valores voltados para anúncios televisivos em 2018, conforme mencionado. A estimativa é que sejam destinados 37,6% dos investimentos em publicidade para os meios digitais contra uma fatia de 35,9% para os comerciais de TV aberta e paga (Dentsu Aegis, 2017). Para efeito de comparação, enquanto a Casa Vaticano desenvolve novos produtos e parcerias (Figura 1), a Gráficos Burti teve seu pedido de recuperação judicial aceito em maio de 2017.



Figura 1. Linha do Tempo dos Produtos da Casa Vaticano

Fonte: Elaborada pelos autores.

A migração para a tecnologia digital – A Casa Vaticano

A Casa Vaticano surge com a proposta de oferecer um serviço de captação de imagens digitais com equipamentos de alta qualidade. Assim, passou a disponibilizar para seus clientes novos aparelhos de captura de imagem digital, os quais tinham ainda um preço pouco convidativo para aquisição própria.

Além do aluguel dos equipamentos, a empresa também oferecia todo o processo de digitalização das imagens em tempo real. Dessa forma, permitia ao cliente avaliar a qualidade das imagens e, caso necessário, refazer algumas das fotografias. Essa relação mais próxima com o cliente permitiu que outros serviços fossem agregados ao seu portfólio.

Leandro Burti percebeu que seus clientes possuíam diversas necessidades referentes à pós-produção de filmes publicitários, as quais poderiam agregar serviços e receitas para sua empresa. Com isso, nasce a BCA Produção de Filmes em 2010, cuja responsabilidade centra-se na produção audiovisual. Por existir uma série de regulações governamentais estabelecidas pela Agência Nacional do Cinema (ANCINE), foi necessária uma adequação para oferecer esse novo serviço.

O comércio de filmes cresceu muito rápido, colocando-se em primeiro lugar em relação ao faturamento da empresa. Ao constatar o crescimento desse novo serviço, o *Chief Executive Officer* (CEO) percebeu que o compartilhamento do material audiovisual entre os diferentes participantes do processo de produção era feito de forma arcaica, gerava risco de perda de material publicitário, causando sérios problemas aos clientes afetados. Sendo assim, o que poderia ser feito para melhorar o processo de compartilhamento de material publicitário?

Para resolver essa questão, desenvolveu-se uma plataforma, inicialmente chamada VOTO, capaz de conectar todos os envolvidos. A explicação para a escolha do nome é feita pelo próprio CEO da Casa Vaticano, Leandro Burti: “VOTO porque tem essa questão democrática que todo mundo utilizava no mesmo ambiente, mas acabou virandog” Tal atua simultaneamente onde o cliente estiver, na agência de publicidade e nos veículos de comunicação, o que oferece maior agilidade ao processo de edição.

O Software Jamworks – Uma Plataforma Colaborativa

O Jamworks é capaz de conectar o cliente com as mídias de forma integrada e rápida. A Casa Vaticano começou a comercializá-lo sem a cobrança da instalação ou da licença, bastando que o cliente contratasse o serviço para sua efetiva utilização. Dessa forma, a empresa permanece no seu *core competence*, sem a pretensão de oferecer apenas um serviço relacionado à Tecnologia da Informação (TI). Nesse sentido, a TI é vista como o meio para impulsionar os resultados dos anúncios comerciais.

O *software* poderia oferecer dois tipos de serviços complementares aos clientes: a customização da campanha publicitária para cada perfil de consumidor e a mensuração do impacto da publicidade nas vendas.

O primeiro, a customização de campanhas publicitárias, atende a necessidade de vinculação da campanha com a diversidade de consumidores, pois, embora o produto seja o mesmo, ele não é destinado ao perfil idêntico de consumidores nos diferentes mercados. O tamanho geográfico do país faz com que os moradores de cada região brasileira tenham hábitos e desejos distintos, sendo necessário que as empresas identifiquem esses perfis e adaptem suas campanhas a tal diversidade. Desse modo, a publicidade torna-se mais próxima da realidade dos consumidores.

Por obter o resultado desejado, a agência de publicidade grava um tempo maior de imagens, que serão trabalhadas para focar em um comercial específico para cada perfil de consumidor. De acordo com Leandro Burti, a customização funciona assim:

“Para Mato Grosso, o que eu quero mostrar para o meu cliente lá? O 4X4! Porque lá o fazendeiro que vai ver a plantação. Para o cara do Nordeste, o que que eu quero mostrar? A eficiência do ar condicionado porque é onde faz mais calor.... Para a Região Sudeste, o que que eu quero mostrar? O *empowerment!*”

Todo o processo de adaptação começa com a agência de publicidade disponibilizando as imagens no *software* Jamworks. O cliente acessa o material disponível e escolhe quais cenas devem aparecer para cada região do país. O *software*, por sua vez, articula essas imagens e cria o comercial. Ainda de modo remoto, o locutor oficial grava a narração e a agência escolhe uma música de fundo que torne o produto mais atrativo. Por fim, o Jamworks compila todas essas informações, finaliza o comercial e o envia para as emissoras de televisão abertas e fechadas. Atualmente, esse serviço gera as principais receitas da Casa Vaticano, tudo por meio de um processo dinâmico e colaborativo, o qual integra diversos envolvidos na campanha.

As empresas já perceberam que a publicidade voltada para as necessidades individuais do consumidor final é mais eficiente. A Casa Vaticano, por exemplo, tem um cliente do setor de higiene pessoal que busca adaptar as propagandas de acordo com o ponto de venda onde o produto é comercializado. Sendo assim, os anúncios para uma pasta de dente em um supermercado são diferentes daqueles feitos para uma rede de drogarias porque o perfil dos consumidores é diferenciado nesses dois canais varejistas.

De acordo com o CEO da Casa Vaticano, isso ocorre pela necessidade de identificação com o produto, pois as propagandas mais personalizadas podem impulsionar as vendas, em contraponto aos anúncios massificados exibidos pela televisão. Dessa forma, entender o perfil individual de cada cliente tornou-se um desafio.

O segundo serviço do Jamworks, a mensuração do impacto da publicidade nas vendas dos clientes, pode representar um poderoso avanço nos resultados da publicidade. Através de uma análise de Big Data, o *software* conseguiria traçar o perfil do público desejado para cada produto, como salienta o Sr. Leandro Burti:

“Eu falo assim: *‘data is the new oil!’* (‘os dados são o novo petróleo!’) Porque se eu souber trabalhar com dados, souber cruzar dados e entregar para o meu cliente uma audiência que gera fluxo de loja, que gera de venda, que gera...a expectativa dele vender mais. O empresário vai falar: ‘Entra com tudo!’”.

Atualmente, a Casa Vaticano já oferece um relatório mensal aos seus clientes, no qual é possível identificar o preço anunciado de um produto e seu resultado em vendas. Sendo assim, o gerente de cada loja pode verificar se a oferta do produto alcançou os resultados esperados, como pode ser entendido pela fala do Leandro Burti: “Eu acabei vendendo um ROI através da tecnologia e não através do IBOPE.”

Para executar seu serviço de Big Data, a Casa Vaticano adquiriu alguns softwares que buscam dados em *sites* e redes sociais, como Google e Facebook, da IBM. Grandes consultorias atuam hoje em Big Data, como a Pricewaterhouse Coopers (PwC), a Century e a Deloitte. Existem inclusive empresas da área de TI trabalhando com esse tipo de dados. No entanto, nenhuma delas está visando à área de publicidade.

Ainda, com a implementação desse serviço, torna-se possível analisar os dados em *Big Data* para traçar o perfil dos clientes e o resultado real das vendas. Nesse sentido, a Casa Vaticano, por exemplo, faz uma série de anúncios para uma promoção relâmpago de barbeador do Walmart. O *software* Jamworks conseguiria verificar qual o impacto desta publicidade nas vendas do produto para diferentes perfis de consumidores. Desse modo, há possibilidade de verificar a eficácia de uma promoção e, se preciso, alterá-la em tempo real.

Ao mensurar a eficácia da publicidade, até o modelo de cobrança seria alterado, como é explicado pelo CEO da Casa Vaticano:

“Como é que você vai identificar quem assistiu e quanto converteu em vendas um anúncio na TV? Já se você complementar uma campanha pela TV com ações inteligentes pelas redes sociais, você consegue saber se o cliente entrou em sua loja e se converteu em venda, graças a uma interação com o ERP do anunciante ... Assim, quando o cliente passar o cartão, o software avisa: ‘aquele anúncio gerou essa venda. Com isso, eu posso cobrar uma parcela de *sucess fee*’.”

Nota-se, portanto, que seria possível cobrar pelo resultado efetivo da publicidade. Para os pequenos varejos, poderia estabelecer-se uma porcentagem prévia das receitas vindas do aumento das vendas, de modo que a cobrança fosse realizada apenas depois do serviço de publicidade concluído.

Nuvens negras no horizonte – a implantação do Jamworks

No entanto, há uma série de questões que preocupam o CEO da empresa. A principal delas é como convergir de forma inteligente os dados gerados pelas plataformas virtuais com os do cliente para gerar mais vendas.

Em virtude do uso de seus *softwares*, a Casa Vaticano conta com as parcerias firmadas com a IBM e com a Adobe, e já vislumbra uma parceria com outras empresas para realizar um serviço de consultoria. De acordo com o CEO, o grande desafio é fazer um diagnóstico preciso dos clientes com o uso do *Big Data*, através de mão de obra especializada e/ou parcerias estratégicas. Após esse processo ser efetivado, conseqüentemente, criar-se-á, uma solução para aumentar as vendas.

Como o *know-how* da empresa foi formado no setor de publicidade, a implementação do novo serviço exige competências muito específicas de outras áreas, em especial, de TI e *marketing*. No início, foram levantadas duas soluções para o desenvolvimento e execução desse serviço: a primeira seria desenvolver essas competências internamente ou adquiri-las por meio de parceiros externos.

Ao optar-se por desenvolvê-las internamente, a Casa Vaticano teria a vantagem de ter maior controle do processo de desenvolvimento da nova tecnologia e dos resultados gerados. Além disso, resguardar-se-ia de problemas relacionados à falta de confiança nos parceiros no que se refere a alguns aspectos, como, por exemplo, não cumprir o prazo de entrega pré-estabelecido ou ofertar um serviço similar substituto.

Entretanto, foram levantadas algumas dificuldades. A criação de uma nova competência na atual equipe foi identificada como um risco para a empresa, como pode ser ilustrado pela fala do CEO: “Treinar um piloto com o avião em pleno voo, é temeroso.” Além disso, caso decidam por contratar novos profissionais, os custos trabalhistas devem ser considerados.

A segunda opção, a busca por parcerias externas, vem sendo sondada no mercado desde 2015. Nesse período, Leandro Burti encontrou três possíveis parceiros. O primeiro deles, um profissional do ramo da TI, despertou o interesse da Casa Vaticano por possuir larga experiência em comunicação.

Desse modo, a empresa viu como proveitoso o fato de adquirir as competências técnicas do profissional e, simultaneamente, ele teria acesso à base de clientes da Casa Vaticano, como as operadoras de televisão. No entanto, ambos atuam no serviço de compra de mídias, ou seja, embora possam ser parceiros no Jamworks, seriam concorrentes em outros negócios referentes à publicidade.

A segunda possível parceria foi identificada com empresários que possuíam uma agência digital. Eles haviam acabado de vender sua agência e buscavam novos negócios para investir. Porém, ainda estão vinculados ao paradigma de produção de *banners*, *sites* e *hotsites*, mercado extremamente aberto a pequenos competidores e, logo, a preços baixos. Sendo assim, foi identificado um risco quanto ao posicionamento do Jamworks no mercado.

A última parceira identificada foi com um grande varejista do interior paulista. A ideia era que, além do aporte financeiro, o Jamworks fosse aplicado nas lojas do parceiro. No entanto, o empresário também trabalha com agências de publicidade. No Brasil, elas funcionam como intermediárias entre as empresas que querem vender seus produtos e as produtoras de material publicitário. Como os principais

clientes da Casa Vaticano são agências de publicidade, isso pode ser interpretado como concorrência pelos clientes, podendo gerar atritos.

Diante disso, quais seriam as principais dificuldades encontradas para implementar o serviço Jamworks no mercado? Quais seriam os principais elementos com os quais a Casa Vaticano deveria preocupar-se ao selecionar seu novo parceiro? Ambas as questões se tornam urgentes para o sucesso do novo serviço oferecido, portanto, quais deveriam ser as escolhas do CEO?

Notas de Ensino

Resumo

Este caso de ensino visa entender os desafios no desenvolvimento de um novo serviço publicitário com base em *Big Data*. O software Jamworks da Casa Vaticano oferece aos clientes a possibilidade de mensurar o resultado de uma campanha publicitária, traçar o perfil dos seus consumidores e disponibilizar anúncios personalizados de um produto nos meios digitais. Como a Casa Vaticano não é uma empresa de TI, várias competências técnicas surgiram como necessidade no processo de desenvolvimento. Dessa forma, é necessário analisar quais escolhas podem ser feitas durante a aquisição de novas competências. Os objetivos pedagógicos deste caso visam analisar o processo de desenvolvimento de um serviço, discutir quais as principais dificuldades de se posicionar uma inovação tanto no mercado, quanto na obtenção de novas competências. Assim, este caso de ensino pode ser usado em cursos técnicos, de graduação, de pós-graduação *stricto e lato sensu*, além de poder estar presente na educação profissional, com temas ligados a inovações, gestão de serviços, empreendedorismo, produção publicitária e desenvolvimento de competências estratégicas.

Palavras-chave: inovação; Big Data; serviço; competências.

Abstract

This case study aims to understand the challenges in developing a new advertising service based on Big Data. Jamworks software from Casa Vaticano is able to measure the outcome of an advertising campaign, profile their consumers, and make personalized product announcements on digital media. As Casa Vaticano, the company who developed this software, is not an IT company, a large number of technical skills emerged as necessary for the development process. In this manner, it is necessary to analyze which choices can be made during the acquisition of new skills. The pedagogical objectives of this case seek to analyze the service development process and discuss the main difficulties of positioning an innovation in the market and obtaining new skills. Thus, this case can be used in technical, undergraduate, and both theoretical and applied graduate courses, as well as in professional education, in subjects related to innovation, service management, entrepreneurship, advertising production, and strategic capability development.

Keywords: innovation; Big Data; service; capabilities.

JEL codes: M31; M37; C55.

Objetivos educacionais e utilização recomendada do caso

O presente caso de ensino tem o objetivo pedagógico de estimular a discussão sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços com base tecnológica. Assim, este caso apresenta um panorama das dificuldades acerca da criação de competências e das possibilidades do empreendedor em desenvolvê-las ou adquiri-las. Dessa forma, espera-se que os estudantes compreendam um pouco mais sobre tais desafios por meio da experiência vivida pelos empreendedores da Casa Vaticano.

Pode -se estudar esse caso sobre a perspectiva de uma série de abordagens. No entanto, foram propostas notas de ensino para dar base a discussões do posicionamento de novos produtos no mercado e da criação de competências tecnológicas pelas empresas. É importante salientar que os autores não restringem à questão do caso ser utilizado apenas a partir dessas abordagens. Presumem -se que seja interessante a inclusão de outros trabalhos, recomendados por professores ou por alunos em sala de aula, para engendrar discussões pertinentes ao tema. Por consequência, o caso de ensino pode e deve ser moldado para cada turma, conforme a percepção do professor, levando-se em conta a maturidade dos alunos e o objetivo da disciplina.

Fonte dos dados

O caso de ensino da Casa Vaticano traz a importante experiência no processo de desenvolvimento de novos serviços tecnológicos por meio da execução do *software* Jamworks. O próprio histórico da família Burti, na implantação de novas tecnologias no país, já oferece uma valorosa perspectiva de novos negócios sendo desenvolvidos com base tecnológica. Nesse contexto, o *software* Jamworks surge como uma proposta inovadora para o setor publicitário brasileiro.

A Casa Vaticano é uma empresa do setor de publicidade instalada em São Paulo. Atualmente, realiza diversas campanhas publicitárias para grandes clientes em todo o país. O CEO, Leandro Burti, disponibilizou-se para a realização deste estudo, concedendo entrevistas e permitindo acesso aos documentos necessários. Portanto, este caso foi elaborado a partir da análise de tais entrevistas, assim como dos referidos documentos. Algumas citações do CEO foram inseridas ao longo do texto porque enriquecem a descrição e oferecem aos alunos uma valiosa oportunidade de entender as questões levantadas pelo próprio empreendedor.

Sugestão de questões para discussão

Previamente, foi elaborado um conjunto de perguntas que podem nortear a discussão do caso. No entanto, como já destacado, os autores reiteram que nem a discussão nem as perguntas que a direcionam devem ser limitadas pelo material apresentado. O docente tem total liberdade para explorar o caso com outras abordagens ou perguntas que gerem diferentes reflexões para seus alunos. Isso posto, seguem as perguntas propostas pelos autores:

1. A Casa Vaticano é hoje uma das líderes do mercado de produção audiovisual. Quais competências estratégicas a empresa desenvolveu para atender melhor a seus clientes?
2. Para conseguir avançar no uso do *Big Data* nos serviços publicitários, Leandro Burti precisa desenvolver competências técnicas que ainda não existem na empresa. Quais são as principais vantagens e desvantagens do desenvolvimento interno dessas competências?
3. Outra proposta levantada pela equipe da Casa Vaticano é adquirir essas competências por meio de parcerias externas. Desde 2015, foram levantados três possíveis parceiros, como informado no texto. Quais as vantagens e desvantagens de cada um destes parceiros? Você considera que algum deles poderia ser uma boa opção para a Casa Vaticano? Justifique.
4. Como o *software* Jamworks pode posicionar-se no mercado publicitário? Responda a partir de uma análise SWOT utilizando as informações do texto.
5. Quais os principais riscos no ambiente competitivo para implantação do Jamworks? Responda a partir do modelo das Cinco Forças de Porter (1986).

Análise do caso de ensino da Casa Vaticano

A leitura do caso de ensino da Casa Vaticano possibilita uma série de análises interpretativas que podem potencializar o aprendizado de estudantes de cursos de gestão. Dessa forma, os autores acreditam que este material pode apresentar-se como uma ferramenta pedagógica na formação de novos gestores. Para isso, é imprescindível que o professor da disciplina adeque o caso à realidade encontrada em sala de aula.

Nesse sentido, apresentamos duas possibilidades de abordagem: (a) discussão e compreensão do processo de desenvolvimento de competências estratégicas, avaliando os riscos do desenvolvimento interno e da aquisição a partir de parcerias; e (b) análise da matriz SWOT do *software* Jamworks visando identificar as principais forças, fraquezas, riscos e possibilidades para o novo serviço.

Segundo Capalonga, Diehl e Zanini (2014), a rapidez das mudanças nos mercados dificultam que as vantagens competitivas, adquiridas pelas empresas, se mantenham inalteradas em longo prazo. Por exemplo, a Gráficos Burti, que já foi líder do setor gráfico no Brasil, mas, em consequência de não ter identificado a mudança do mercado publicitário para os meios virtuais, perdeu competitividade. Este exemplo demonstra que, para preservar suas vantagens competitivas, torna-se mister antever as mudanças. Para tanto, as empresas precisam adotar estratégias que se antecipem às mudanças tecnológicas e de mercado.

De acordo com o CEO da Casa Vaticano, a aplicação do *Big Data* na publicidade pode mudar todo o mercado, desde o desenvolvimento das campanhas à forma de cobrança pelo serviço. A fim de concretizar essa mudança, é necessário que a empresa desenvolva recursos que subsidiem essas novas competências, a partir das quais obter-se-iam vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo (Barney, 1991; Paiva, Roth, & Fensterseifer, 2008).

No caso do setor de serviços, os recursos são geralmente intangíveis, apoiados em conhecimento ou tecnologias. A criação do *software* Jamworks, por exemplo, só foi possível devido à experiência da Casa Vaticano no mercado publicitário. Portanto, entender as necessidades do cliente, em um ambiente que permitisse colaborar com diferentes atores no decorrer de uma campanha publicitária, foi decisivo para a criação da plataforma.

Apesar disso, a criação do novo serviço a partir da aplicação do *Big Data* irá demandar competências técnicas que a atual equipe não possui. As competências são geradas a partir das decisões estratégicas com base nos recursos disponíveis e têm influência direta na criação de vantagens competitivas (Paiva et al., 2008). Dessa forma, tornou-se necessário desenvolver internamente esses recursos intangíveis ou adquiri-los por meio de parcerias.

Tais competências estratégicas ainda podem emergir de aspectos como habilidade, técnicas e práticas da equipe, como também de tecnologias próprias, da qualidade, e/ou dos processos de melhoria contínua (Hayes & Wheelwright, 1984). De acordo com Jarvenpaa e Mao (2017), as competências estratégicas podem ser originadas internamente ou adquiridas por meio de parcerias. No estudo destes autores no setor de TI, eles identificaram três fatores como determinantes para esta decisão: o tamanho do projeto, o valor adicionado e a interação do produto com o cliente final.

Dessa forma, as competências necessárias para pequenos projetos, com baixo valor adicionado e pouca interação com o cliente final, teriam muito potencial para serem adquiridas fora da empresa. No entanto, os projetos maiores teriam recursos financeiros que possibilitariam o desenvolvimento interno na própria empresa. Além disso, quanto maior interação do produto com o cliente final, mais importante tornar-se-ia o conhecimento de mercado. Sendo assim, terceirizar essas competências criariam riscos para o sucesso do produto (Jarvenpaa & Mao, 2017).

De acordo com Porter (2004), o primeiro passo para a definição do posicionamento estratégico de um produto no mercado é a identificação das suas forças e das suas fraquezas. O autor sugere que as informações devem ser organizadas por intermédio da matriz *Strengths, Weakness, Opportunities e Threats* (SWOT) que representa as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças do negócio. Portanto, a análise SWOT ajudaria a Casa Vaticano a identificar as fragilidades e as potencialidades do *software* Jamworks (Figura 2).

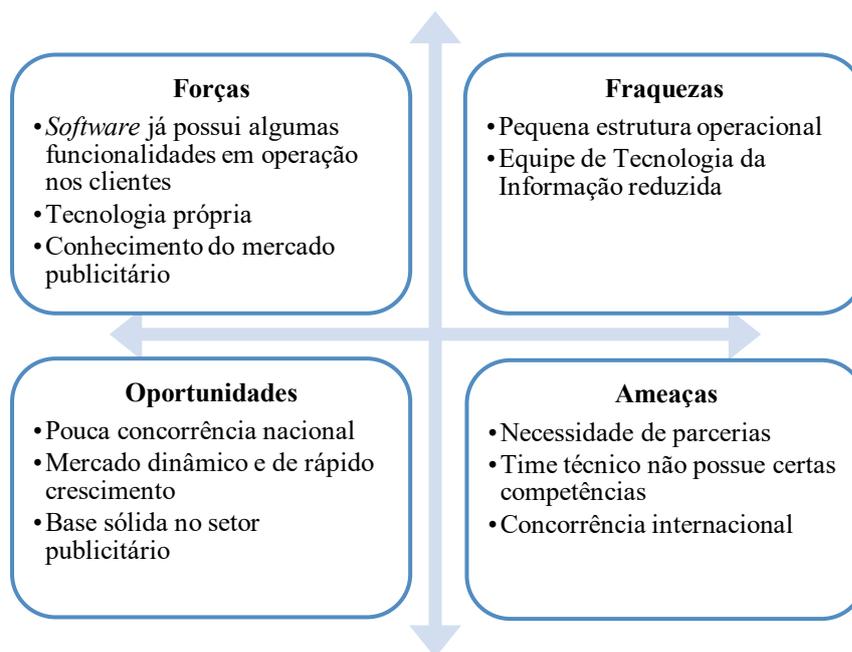


Figura 2. Matriz SWOT do Jamworks

Fonte: Elaborada pelos autores.

Desse modo, considera-se que as forças competitivas do Jamworks originam-se no conhecimento da Casa Vaticano no mercado publicitário. Algumas de suas funcionalidades já se encontram em operação em todo o país. Além disso, existe uma independência tecnológica da plataforma Jamworks, por ser a única empresa do mercado com tecnologia 100% nacional.

É, a partir dessas forças, portanto, que surgem as oportunidades de se desenvolver um novo serviço publicitário apoiado em *Big Data*. Como o mercado de publicidade com base em *Big Data* ainda não está maduro, existem poucos concorrentes nacionais focados nele. Logo, a primeira empresa a estabelecer-se terá vantagens por um período. Além disso, caso o uso do *Big Data* mostre-se bem-sucedido em customizar e mensurar campanhas publicitárias, essa ferramenta pode alterar todo o mercado brasileiro.

As duas fraquezas presentes no desenvolvimento do Jamworks estão interligadas (Figura 2), pois a pequena estrutura operacional da empresa resulta numa equipe técnica com dificuldades para desenvolver e implementar todas as tecnologias necessárias. Portanto, o crescimento dessa equipe pode originar desafios quanto a custos e ao resultado desse processo.

Além disso, a opção por parcerias também pode ser fonte de riscos ao negócio. A confiança é fator-chave para o sucesso de parcerias de longo prazo. No entanto, a falta de confiança e as assimetrias de poder entre os parceiros podem gerar pressões no relacionamento, em especial, nos parceiros menores (Brito & Miguel, 2017; Macedo, Martins, Rossoni, & Martins, 2017).

A análise deste caso sugere que a criação de novas tecnologias gera vantagens competitivas a partir das competências desenvolvidas com base nos novos recursos. A empresa consegue diferenciar seu serviço e, assim, ter um melhor posicionamento competitivo. Do ponto de vista didático, o caso pode ser utilizado ainda como ferramenta para outras discussões, como para a criação de parcerias, a maturidade de mercado ou o processo de implantação de produtos inovadores.

Lista de termos

- *Big Data* – O termo refere-se aos conjuntos de dados muito grandes ou complexos. Atualmente, métodos de análise estão sendo desenvolvidos para extração de informações importantes para as empresas.
- *Chief Executive Officer (CEO)* – O cargo com maior autoridade na hierarquia operacional de uma organização.
- *Core Competence* – São as competências principais de uma organização.
- *Empowerment* – Traduzido como **empoderamento**, esse termo é utilizado para produtos que sugerem maior poder de opinião, de influência e de autonomia de seus consumidores.
- *Enterprise Resource Planning (ERP)* – Ferramenta para planejamento financeiro, de recursos e controle de informação.
- Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) – É uma empresa que fornece informações e estudos sobre opinião pública.
- *Know-how* – O conjunto de conhecimentos práticos adquiridos por uma empresa ou um profissional.
- Recuperação judicial – A superação de uma situação de crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, promovendo a preservação da empresa.
- *Return On Investment (ROI)* – Indicativo Econômico Fundamental em avaliações de investimentos.
- *Sucess fee* – Modelo de remuneração de parceiros em que a gratificação aumenta de forma proporcional aos objetivos alcançados como: redução de custos, aumento das vendas ou de receitas.
- SWOT – Sigla em inglês de *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Contribuições

1º autor: Concepção do caso; apresentação e descrição do caso; elaboração das notas de ensino; elaboração do guia teórico para a análise do caso; revisão do caso.

2º autor: Concepção do caso; elaboração do guia teórico para a análise do caso; revisão do caso.

Referências

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Brito, R. P., & Miguel, P. L. (2017). Power, governance, and value in collaboration: Differences between buyer and supplier perspectives. *Journal of Supply Chain Management*, 53(2), 61-87. <https://doi.org/10.1111/jscm.12134>
- Capalonga, G., Diehl, C. A., & Zanini, F. A. (2014). Estratégias percebidas sob o foco da teoria de posicionamento estratégico, da visão baseada em recursos, da missão estratégica e da tipologia organizacional: Um estudo com empresas do Sul do Brasil. *Brazilian Business Review*, 11(3). <http://doi.org/10.15728/bbr.2014.11.3.2>

- Dentsu Aegis Networks. (2017). *Dentsu aegis network: media & digital communications group*. Recuperado em 14 de outubro, 2017, de <http://www.dentsuaegisnetwork.com/media>
- Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring our competitive edge: Competing through manufacturing*. New York, NY: Wiley.
- Jarvenpaa, S. L., & Mao, J. Y. (2017). Operational capabilities development in mediated offshore software services models. In L. P. Willcocks, M. C. Lacity, & C. Sauer (Coords.), *Outsourcing and offshoring business services* (pp. 239-279). London: Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-52651-5_8
- Macedo, R. D. C., Martins, R. S., Rossoni, L., & Martins, G. S. (2017). Confiança nos relacionamentos em cluster de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 57(4), 330. <http://doi.org/10.1590/s0034-759020170404>
- Paiva, E. L., Roth, A. V., & Fensterseifer, J. E. (2008). Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: A resource-based view analysis. *Journal of Operations Management*. v.26, n.1, p.115–132. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.05.003>
- Porter, M. E. (1986). *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência* (17a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Rostock, F. L. P. (2011). *O impacto da tecnologia da informação na geração de recursos competitivos nas empresas: Uma abordagem baseada em estudos de casos* (Tese de doutorado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.

Dados dos Autores

Kenyth Alves de Freitas Av. 9 de julho, 2029, 01313-902, São Paulo, SP, Brasil.
E-mail: kenyth.freitas@gmail.com

Luiz Carlos Di Serio
Av. 9 de julho, 2029, 01313-902, São Paulo, SP, Brasil.
E-mail: luiz.diserio@fgv.br