7ª Conferência da Qualidade de Software e Serviços

FBD

Assessoria &
Gestão empresarial

FBD
Assessoria & Gestão empresarial

Construindo o futuro juntos | fbdag.com

# Expansão na Adversidade – Uma Historia na Industria de Serviços de TI

Fabio Bittencourt Daniel / Diretor Executivo

# Expansão na Adversidade – Uma história de sucesso na indústria de serviços de TI

FBD

# A Palestra e o Palestrante

- **A PALESTRA:** Depois de um período de plenitude e abundância econômica como uma empresa pode enfrentar a adversidade e sair vencedora? Nesta palestra conto um caso de sucesso de uma empresa de serviços de TI que conseguiu enfrentar a adversidade e sair vitoriosa de uma etapa muito difícil/ crítica. Ao mesmo tempo que conto a história deixo dicas-ideias de medidas práticas e valiosas para enfrentar a adversidade.

- **O PALESTRANTE:** Fábio Bittencourt Daniel, Diretor executivo da FBD Assessoria e Gestão Empresarial Ltda, especializada na expansão de empresas de serviços de TI na América Latina (empresas de médio porte). Sólida experiência como principal responsável pela Empresa na Região, ocupando nos últimos 18 anos posições em empresas globais e Regionais como **CEO** Regional (Wipro, SoffteK, Latincomex) e como **CIO** (TMM) com base em países como EUA, México e Brasil. Como **CEO** na Softtek, Wipro e outras obteve crescimentos sustentado em 30% e volume de negócios da ordem de até US$60 milhões. Experiência comprovada na recuperação de empresas (“Turn Around”). Eng. Mecânico pela UNIP/ IEEP (1983), estudos pós graduado em Administraçao PUC/SP, e no Mestrado em Ciência da Computação pela Souther Tech, Georgia USA.

FBD

# Foco

- Empresas de 50 a 400 colaboradores que estão  limitadas e não conseguem crescer.
- A proposta é levar de forma conjunta estas empresas ao seguinte patamar de 1.500-2.000 colaboradores através de um crescimento sustentável e com melhor lucratividade

FBD

# Serviços

## Expansão na Adversidade

1. Palestra
2. Work-Shop
3. Diagnóstico
4. Assesoria para a Expansão ou Recuperação
5. Seguimento

## Mercado do Brasil e América L.

1. Entrada e/ ou Expansão de Empresas estrageiras no mercado do Brasil e América Latina
2. LTO – Operador de Talento Local

## M&A/ Fusões e Aquisições

1. Modelo Econômico
2. “Valuation”
3. “Teaser” e “Briefing”
4. Identificar Interessados
5. Suporte no fechamento

## Projetos de Transformação

1. Habilitação de Projetos Estratégicos de Gestão

FBD

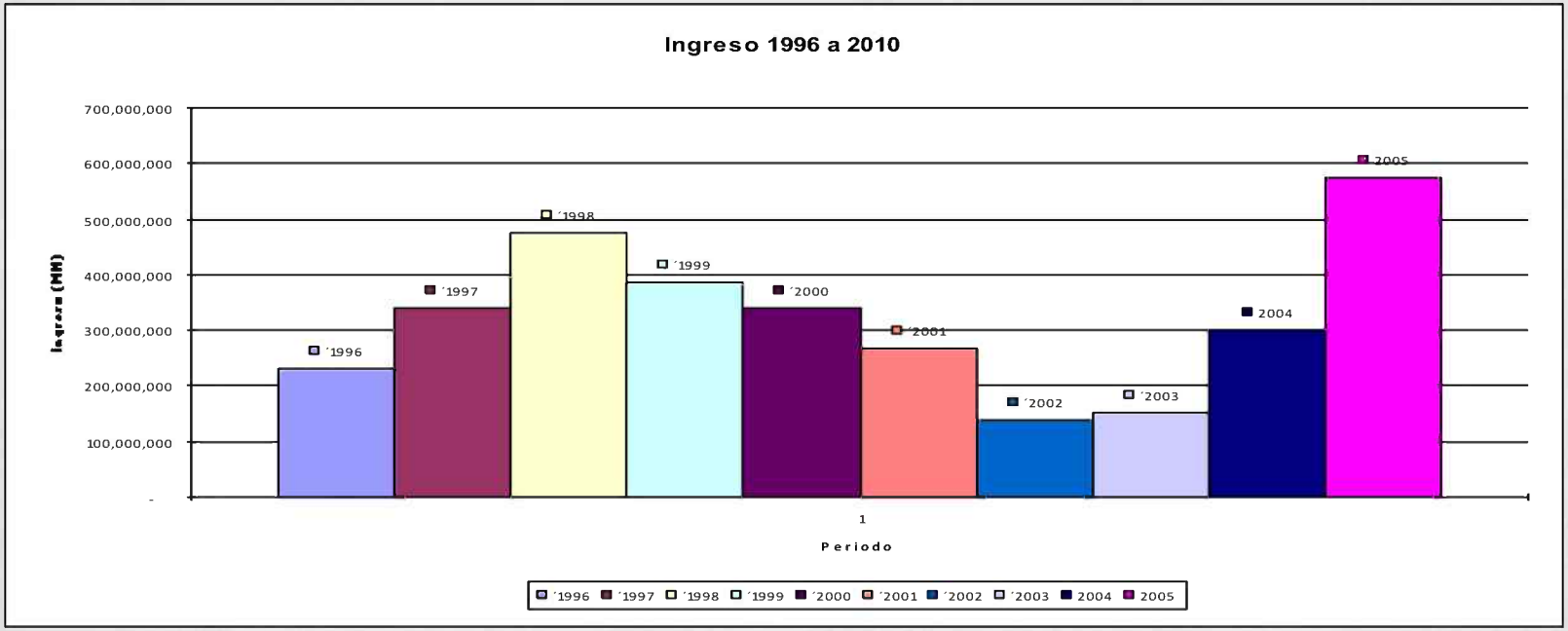
# Alguns Parceiros

- Empresas Estrangeiras de Serviços de TI
- Empresas de Recrutamento e Seleção
- Almeida Prado & Hoffman Advogados
- ASR
- Assespro
- Pater Contabilidade

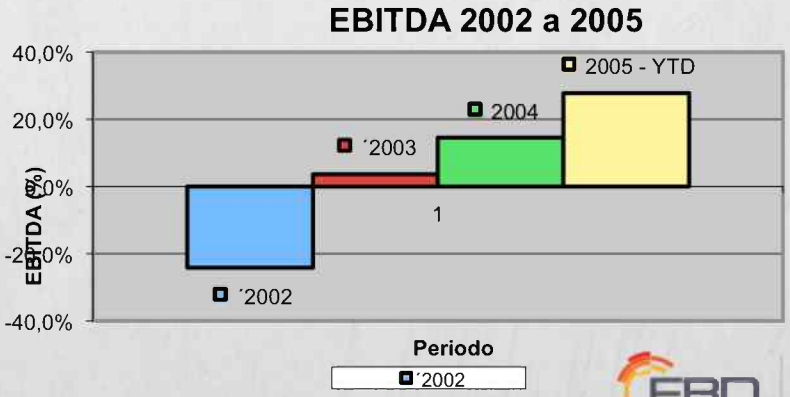
FBD

# ANTECEDENTES

# Antecedentes




| | 2002 | 2010 |
|---|---|---|
| Receita (a.a.) | 130.0 | 672.0 |
| Receita-mmpm | 10.8 | 56.0 |
| EBITDA (m.a.a.) | (31.0) | 60.0 |
| EBITDA (%) | (24.0) | 9.0 |
| Divida ($$) | 321.0 | 70.0 |



# Etapas

- 1ª Focar/ Sobreviver
- 2ª Consolidar
- 3ª Acelerar
- 4ª Transcender

FBD

# 1ª ETAPA – SOBREVIVER/ FOCAR

## INCLUSÃO, CONTROLE DE GASTOS, MERCADO E ENGAJAMENTO

# 1ª Etapa – Fatores Críticos do Êxito

## Credibilidade e Autonomia do Líder

- Apoio da Direção da Empresa/ Sócios
- Credibilidade com Líderes

## Plano de Recuperação

**Foco Comercial** - Mercado, Clientes, Ofertas. Marketing, Produto.

## Engajamento & "Accountability"

- Inclusão e enolvimento com Lideres e Colab.
- Cultura (Comunicação, Walk the Talk, Inclusão)
- Exercício de Visão Pessoal e Empresa, Identidade, Estratégia Competitiva
- Ranking, Nível, Ant., Mercado e Revisão da Compensação
- Meritocracía (Oportunidades, Compensação Variavel, Ranking)
- Equipes Líder
- Compartilhar o Valor Gerado

FBD

# 1ª Etapa – Fatores Críticos do Êxito (Cont.)

## Gastos

- "back to basics". **Gastos < Receita**
- Revisão
- Estrutura de Custos/ receita

## Monitoramento e Seguimento `a Cobrança

## Revisão/ Negociação de projetos e Contratos

## Negociação de Passivos (incluindo Impostos)

## Métricas - Mercado, Entrega, Talento.

## Relatório de Resultados/ Check List

FBD

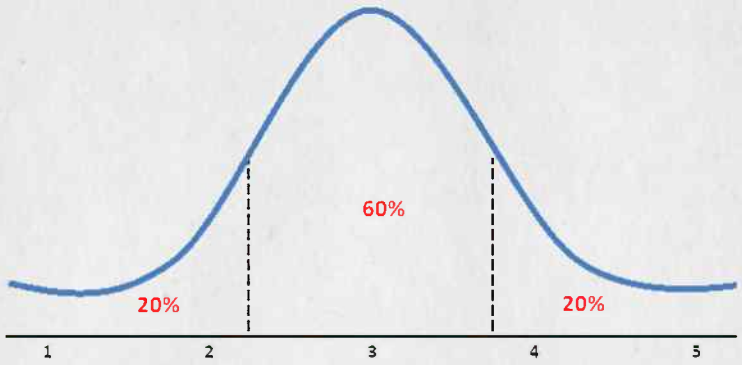
# 1ª Etapa – Fatores Críticos do Êxito (Cont.)

**Qualidade da Entrega ao Cliente**

- **Auditorias das práticas**
- **Técnicas Eng. de software, Práticas de Gestão de Projetos, Metodologia,**
- **Horas (Capacidade, Estimadas, Aplicadas)**
- **Modelo de Estimação e histórico (FP-)**
- **Método para escolha dos Líderes**
- **Projeto Planejamento e Seguimento Entrega/ Financeiro**
- Seis Sigma, CMMi, ITIL, SAS 70
- Digitalização dos Processos

FBD

# Ranking & Retenção




| | | |
|---|---|---|
| 5 | Estrela | 5% |
| 4 | Talento | 15% |
| 3 | Satisfatorio | 60% |
| 2 | Desenvolver | 15% |
| 1 | Insatisfatorio | 5% |

FBD

# Ranking & Retenção

| COMPETÊNCIA | DESEMPENHO 6 | 14 | 22 | 30 |
|---|---|---|---|---|
| 85 – 60 | C4 D1 | C4 D2 | C4 D3 | C4 D4 |
| 60 – 40 | C3 D1 | C3 D2 | C3 D3 | C3 D4 |
| 40 – 17 | C2 D1 | C2 D 2 | C2 D3 | C2 D4 |
| 17 | C1 D1 | C1 D2 | C1 D3 | C1 D4 |

| | |
|---|---|
| C1 | < 17 |
| C2 | 18 - 40 |
| C3 | 41 - 60 |
| C4 | 61 - 85 |

| | |
|---|---|
| D1 | < 6 |
| D2 | 7 - 14 |
| D3 | 15 - 22 |
| D4 | 23 - 30 |

| | | Perfil | Formação |
|---|---|---|---|
| Não vou perder | 10% | Estrela | Investir. Evoluir para novos desafios. |
| Desejo não perder | 22,5% | Talento | Investir em áreas específicas do perfil. |
| Só perco em caso extremo | 35% | Satisfatório | Investir em áreas específicas do perfil e monitorar o desenvolvimento |
| Dúvida | 22,5% | Desenvolver | Investir só se houver oportunidade. |
| Não fico | 10% | Insatisfatório | Não investir. |

# Métricas

## Mercado

1. Pipeline/ Funel de Vendas
2. Backlog
3. **Margem de Contribuição e Cobrança**
4. **Ciclo de Venda**
5. **“Win Rate”**
6. **Net Promoter S. / Satisfação**
7. Casos de Éxito
8. VTC/VAC por Vendedor
9. “Compliance”

## Entrega

1. BBB - A tempo, No orçamento, Com Qualidade
2. Hrs aplicadas/ Hrs Estimadas
3. **Métricas de Talento e Mercado**
4. **Margem Bruta**
5. Erros por Serviço
6. # de Tickets/ Incidentes
7. “Compliance”

## Talento

1. F/ NF ($/ Qty)
2. Compensação Média F./ NF
3. Utilização
4. Pirâmide de Talento/ Nível
5. Retenção/ Rotação (D/ R)
6. “Compliance”

## Gestão

1. Praticas básicas/ Métricas
2. Estrutura de Custos
3. Cultura
4. “Win Rate”
5. EBITDA/ Lucro
6. “Compliance”

FBD

# 2ª ETAPA – CONSOLIDAR

# 2ª Etapa – Fatores Críticos do Êxito

- **Forecast do Negócio 1 ano,** +2
- **Melhora no Desempenho nas Métricas/ Processos**
- **Foco e Competitividade da Oferta/ Benchmarking**
- Marketing/ Branding, Produto.
- **Contratos Multi-Anuais (1-10 mdd)**
- **Clientes Multi-Nacionais**
- **Fontes de Financiamento**
- Crescimento
- **Lucratividade min de 5-7%**
- **Práticas CMMi3 – Processos e métricas Estándar**
- **Desenvolvimento de Líderes**
- Gestão do Conhecimento – Básico
- Inovação
- Inglês

FBD

# 3ª ETAPA – ACELERAR

# 3ª Etapa – Fatores Críticos do Êxito

- Modelos Econômicos - Planos de Negócio+ a 1 ano, +2
- **Grandes Contratos Multi-Anuais (10 – 50 mdd)**
- **Lucratividade comparável ou superior ao mercado, 8-10%**
- Marketing/ Branding+, Produto/Parcerias+
- **Ganhar participação de Mercado**
- **Internacionalização/ Clientes Globais**
- **Práticas CMMi5 – Melhora continua**
- Planejamento+ (**Sucessão)**
- Governo Corporativo
- **Ampliar fontes de financiamento, e/ou Injeção de Capital - M&A**
- **Revisar estratégia de Compensação**
- **Inovação +**

FBD

# 4ª ETAPA – TRANSCENDER

# 4ª Etapa – Fatores Críticos do Êxito

- Crescimento e Lucratividade comparável ou superior ao mercado, 10-18%
- Governo Corporativo +
- IPO ou Public Offering
- Mega Contratos Multi-anuais (50+ mdd)
- Inovação

FBD

# CONTATO


- Fabio Bittencourt Daniel - Diretor Executivo
- Email: fabiobdaniel@fbdag.com

- Tel. : +5511 3048 4068
- Fax.: +5511 3048 4099
- Cel.: +5511 98811 6654

- HQ Market Place I - Av. Dr. Chucri Zaidan 920, 9o Andar
  Sao Paulo - SP - Brazil 04583 - 904


FBD

FBD
Assessoria &
Gestão empresarial

+ 55 11 **3048 4068**
**fabiobdaniel@fbdag.com**