

Forrester Consulting

HELPING BUSINESS THRIVE ON TECHNOLOGY CHANGE

Preparado para a Microsoft Corporation

Outubro de 2007

O TEI (Total Economic Impact™) dos produtos e serviços das comunicações unificadas da Microsoft

Diretor do projeto: Jeffrey North, consultor sênior

FORRESTER®

Sumário

Resumo executivo.....	4
Finalidade.....	5
Metodologia.....	5
Abordagem	5
Principais constatações.....	6
Divulgações.....	7
Visão geral das comunicações unificadas da Microsoft	8
Resumo dos recursos das comunicações unificadas	9
Análise	13
Entrevistas	13
Cenários do processo de trabalho.....	14
Constatações adicionais.....	15
Modelo de TEI.....	16
Organização composta: “Intercontinental Marketing”	16
Premissas do modelo	17
Custos	18
Software cliente.....	18
Software servidor	19
Hardware	19
Serviços profissionais	19
Treinamento	20
Administração interna	20
Total de custos	20
Benefícios	21

Descrição e quantificação dos benefícios.....	21
1. Melhorias na produtividade por grupo de usuários.....	21
2. Economia de custos com viagens.....	26
3. Reduzindo o tempo de conclusão dos projetos.....	27
4. Ciclo de vendas reduzido	28
5. Redução de custos: conferências discadas.....	29
6. Redução de custos: tarifas telefônicas.....	30
Total de benefícios.....	30
Método de cálculo dos benefícios orientado ao cliente.....	31
Outros benefícios das comunicações unificadas.....	32
Risco	34
Flexibilidade	38
Modelo de TEI: Resumo.....	42
Conclusões do estudo.....	44
Apêndice A: Visão geral da metodologia Total Economic Impact™.....	46
Apêndice B: Glossário.....	48
Apêndice C: Sobre o gerente de projeto	49
Apêndice D: Material complementar	50
Apêndice E: Notas finais.....	51

© 2007, Forrester Research Inc. Todos os direitos reservados. Forrester, Forrester Wave, Forrester's Ultimate Consumer Panel, WholeView 2, Technographics e Total Economic Impact são marcas comerciais da Forrester Research, Inc. Todas as outras marcas comerciais são propriedade de suas respectivas empresas. Os clientes da Forrester podem fazer uma cópia ou slide atribuído de cada imagem aqui contida. A reprodução adicional é estritamente proibida. Para obter direitos de reprodução e informações sobre uso adicionais, acesse www.forrester.com. As informações estão baseadas nos melhores recursos disponíveis. As opiniões refletem o julgamento feito no momento e estão sujeitas a alteração.

Resumo executivo

As comunicações comerciais estão ficando cada vez mais complexas, obrigando os trabalhadores a gerenciar diversos dispositivos, aplicativos e interações diretas na tentativa de se manterem conectados entre si de forma produtiva. Para muitas pessoas, um dia útil não começa mais às 9h e termina às 17h; atualmente, os dias úteis seguem o esquema 24x7 e ultrapassam as fronteiras geográficas. Com isso, as comunicações e a tomada de decisões se tornam ainda mais difíceis e urgentes. Em geral, um cartão de visita inclui vários números de telefone e endereços de email, o que acaba complicando os contatos interpessoais, em vez de simplificá-los. Como resultado, quando uma pessoa quer falar com outra, muitas vezes deixa numerosas mensagens em vários endereços.

À medida que a população de operadores de informações deixa de trabalhar em locais fixos que funcionam como sede e passa a trabalhar em qualquer lugar, a qualquer hora e além das fronteiras corporativas, cresce o desafio de se contatar os tomadores de decisões em tempo hábil. A incapacidade de estabelecer comunicação em momentos decisivos acarreta numerosos atrasos e perda de produtividade. Esses obstáculos são exacerbados na medida em que, cada vez mais, os clientes contam com uma resposta imediata em situações de vendas e de suporte. As empresas perdem produtividade, enfrentam graves atrasos em projetos e gastam tempo e dinheiro viajando desnecessariamente devido à incapacidade de contatar os principais tomadores de decisões ou de agendar reuniões fundamentais de negócios. A Forrester constatou que, às vezes, projetos essenciais são desacelerados ou até mesmo interrompidos em virtude da inabilidade dos funcionários da empresa para entrar em contato com os tomadores de decisões.

Logo que são tomadas providências para lidar com os desafios desse tipo de latência interpessoal, surge o novo desafio de aumentar a eficiência das equipes através da melhora na colaboração. As comunicações unificadas apóiam esses esforços por meio da mudança das comunicações, conforme apropriado, de canais assíncronos (email, caixa postal) para modos síncronos como mensagens instantâneas, áudio e vídeo de PC para PC, quadros de comunicações eletrônicos, conferências Web, compartilhamento de aplicativos e acesso móvel.

Um conjunto emergente de tecnologias integradas, denominado UC (comunicações unificadas), traz a promessa de convergir as comunicações com voz, de dados e de vídeo, bem como eliminar muitos empecilhos à comunicação, permitindo que as organizações aumentem consideravelmente a produtividade dos operadores de informações. A UC integra a tecnologia de colaboração, como calendário, email, conferências Web, salas de equipe e mensagens instantâneas, com ferramentas de comunicação, entre as quais telefones (fixos e celulares), sistemas de mensagens de voz, áudio e vídeo. Os produtos e serviços de UC oferecidos atualmente pela Microsoft incluem: Microsoft Office Communications Server 2007 (OCS), Microsoft Exchange Server 2007, Microsoft Office Live Meeting, Microsoft Office Communicator 2007, Microsoft RoundTable e Microsoft Office Outlook. Esses produtos foram desenvolvidos com base na fundação estabelecida pelo Active Directory do Windows Server a fim de simplificar a administração de senhas, habilitar o logon único e melhorar as condições gerais de segurança.

Em julho de 2007, a Microsoft Corporation contratou a Forrester Consulting para examinar o TEI (Total Economic Impact, impacto econômico total) e o ROI (retorno do investimento) potencial que as empresas podem realizar com a implantação de produtos e serviços de UC (produtos de UC). Para compreender o impacto financeiro dos produtos de UC da Microsoft, a Forrester conduziu entrevistas detalhadas com 15 clientes da Microsoft e compilou os resultados em um estudo de caso composto envolvendo uma empresa de serviços de marketing digital com 4.000 funcionários.

Ao conduzir essas entrevistas com clientes de produtos de UC da Microsoft, a Forrester verificou que as organizações podem obter uma economia de custos e um aumento da produtividade significativos graças à implantação dos produtos de UC da Microsoft.

Finalidade

A finalidade deste estudo é fornecer aos leitores um modelo para avaliar o impacto financeiro potencial dos produtos de UC da Microsoft em suas organizações. O objetivo da Forrester é mostrar claramente todos os cálculos e as premissas usadas na análise. Recomenda-se aos leitores que utilizem este estudo para melhor entender e comunicar um argumento comercial para investir nos produtos de UC da Microsoft.

Metodologia

A Microsoft selecionou a Forrester para este projeto devido à experiência da Forrester em sistemas corporativos de mensagens e colaboração, bem como à metodologia TEI (Total Economic Impact) da Forrester. A metodologia TEI não apenas mede os custos e a redução nos custos (áreas que normalmente são levadas em conta nos ambientes de TI), mas também examina o valor habilitador de uma tecnologia no aumento da eficiência dos processos gerais de negócios.

Para este estudo, a Forrester empregou quatro elementos fundamentais da TEI para elaborar o modelo financeiro associado aos produtos de comunicações unificadas da Microsoft:

1. Custos.
2. Benefícios.
3. Risco.
4. Flexibilidade.

Dada a sofisticação cada vez maior das empresas em relação às análises de custos referentes aos investimentos em TI, a metodologia TEI da Forrester cumpre um propósito útil proporcionando um quadro completo do impacto econômico total das decisões de compras. Consulte o Apêndice A para obter informações adicionais sobre a metodologia TEI.

Abordagem

A Forrester utilizou uma abordagem em cinco etapas para este estudo:

1. A Forrester reuniu dados de uma pesquisa realizada previamente pela Forrester relativa à UC e ao mercado de sistemas corporativos de mensagens e colaboração em geral.
2. A Forrester entrevistou a equipe de marketing de produto e estratégia de UC da Microsoft a fim de obter um entendimento completo da proposta de valor potencial dos produtos de UC.
3. A Forrester conduziu uma série de entrevistas detalhadas com 15 organizações que estão usando produtos de UC da Microsoft.
4. A Forrester construiu um modelo financeiro para representar as constatações obtidas com as entrevistas. Esse modelo pode ser encontrado na seção “Modelo de TEI”, mais adiante neste documento.
5. A Forrester criou uma organização composta com base nas entrevistas e preencheu o modelo usando dados provenientes das entrevistas.

Principais constatações

O estudo da Forrester rendeu diversas constatações importantes:

- **ROI.** Baseada nas entrevistas com os 15 clientes de UC da Microsoft existentes, a Forrester construiu um modelo de TEI para uma organização composta (ver abaixo), assim como a análise do ROI associada que ilustra as áreas de impacto financeiro. Como se vê na Tabela 1, o ROI ajustado ao risco da empresa composta é de 563%.
- **Benefícios.** Os benefícios acumulados para a empresa composta, que reflete a experiência e as dimensões das empresas entrevistadas para este estudo, incluem um aumento na produtividade de indivíduos e grupos de trabalho que chega a quase US\$ 20 milhões num período de três anos. Numa estimativa conservadora, a economia com despesas de viagens foi de quase US\$ 15 milhões em três anos. A redução no tempo de conclusão dos projetos foi avaliada em cerca de US\$ 15 milhões. A diminuição do ciclo de vendas pode proporcionar um valor de US\$ 5 milhões, enquanto os custos reduzidos de conferências discadas e ligações telefônicas contribuem com mais US\$ 1,8 milhão para os benefícios obtidos em três anos. O total de benefícios quantificados neste estudo monta a US\$ 56,5 milhões, ou um valor presente ajustado ao risco de US\$ 39,5 milhões.
- **Custos.** Os custos dessa implementação incluem gastos com software de aproximadamente US\$ 2,1 milhões. Custos de hardware, serviços profissionais, treinamento e administração interna chegam a aproximadamente US\$ 4,7 milhões em três anos, resultando num custo total de US\$ 6,8 milhões, ou cerca de US\$ 6 milhões em termos de valor presente ajustado ao risco.

A Tabela 1 ilustra o fluxo de caixa ajustado ao risco relativo à organização composta, baseado em dados e características obtidos durante o processo de entrevista. A Forrester ajusta esses valores ao risco para levar em consideração a possibilidade de incerteza que existe na estimativa dos custos e benefícios de um investimento em tecnologia. O valor ajustado ao risco representa uma estimativa conservadora, incorporando quaisquer fatores de risco em potencial que mais tarde possam ter um impacto sobre as estimativas originais de custos e benefícios. Para ver uma explicação mais aprofundada do risco e dos ajustes ao risco usados neste estudo, consulte a seção “Risco”, mais adiante.

Tabela 1: ROI, original e ajustado ao risco

Resumo de resultados financeiros	Estimativa original	Ajustado ao risco
ROI	673%	563%
Total de custos (valor presente)	(US\$ 5.920.572)	(US\$ 5.951.619)
Total de benefícios (valor presente)	US\$ 45.752.104	US\$ 39.476.241
Total (valor presente líquido)	US\$ 39.831.532	US\$ 33.524.622

Fonte: Forrester Research, Inc.

Divulgações

O leitor deve estar ciente do seguinte:

- O estudo foi encomendado pela Microsoft e realizado pelo grupo Forrester Consulting.
- A Microsoft revisou o material e enviou seus comentários à Forrester, mas a Forrester manteve controle editorial sobre o estudo e suas constatações.
- A Microsoft indicou à Forrester as organizações que deveriam ser entrevistadas para este estudo.
- A Forrester não faz pressuposições quanto ao retorno potencial do investimento que outras organizações receberão. A Forrester recomenda que os leitores usem suas próprias estimativas dentro do modelo fornecido no relatório para determinar a conveniência de um investimento na tecnologia de UC da Microsoft.
- Este estudo não pretende ser uma análise de produto competitiva.

Visão geral das comunicações unificadas da Microsoft

As comunicações unificadas proporcionam uma comunicação produtiva, dinamizada e eficiente através de email, mensagens instantâneas (IM), voz, dados e vídeo. Dessa forma, elas têm o potencial de enriquecer ferramentas de produtividade, aplicativos de negócios e processos de negócios agilizando o modo como as pessoas se comunicam.

Segundo a Microsoft, os produtos e serviços de UC da Microsoft oferecem aos clientes uma infraestrutura integrada, confiável, segura e econômica para as necessidades modernas de comunicação. Os produtos de UC da Microsoft incluem:

- **Microsoft Office Communications Server 2007.** Baseando-se no sucesso do Microsoft Live Communications Server 2005, o Office Communications Server 2007 é o primeiro produto da Microsoft a combinar recursos avançados de protocolo VoIP, IM corporativa, presença e conferências Web em uma mesma oferta. O Office Communications Server 2007 é uma plataforma robusta, flexível e baseada em padrões de protocolo SIP para comunicação em tempo real. Ele habilita o gerenciamento de chamadas VoIP baseado na presença; recursos de áudio, vídeo e conferências Web; e IM entre aplicativos de software, serviços e dispositivos existentes.
- **Microsoft Exchange Server 2007.** As novas funções do Exchange Server 2007 proporcionam a segurança e proteção avançada que sua empresa exige, o acesso de qualquer lugar a email, caixa postal, calendário e contatos que sua equipe deseja e a eficiência operacional de que o setor de TI precisa. A Unificação de Mensagens do Exchange Server 2007 vai além dos sistemas de mensagens de email e dos sistemas autônomos atuais de caixa postal para oferecer uma experiência de caixa de entrada unificada que inclui funcionalidades de mensagens de email, caixa postal e fax, bem como novos recursos como o atendedor automático baseado na fala, que permite aos usuários acessar suas comunicações de qualquer telefone.
- **Serviços Hospedados do Microsoft Exchange.** São fornecidos quatro serviços gerenciados distintos para filtragem de spam, vírus e conteúdo (Filtragem Hospedada), retenção de email e IM (Arquivamento Hospedado), continuidade e backup de email (Continuidade Hospedada) e criptografia de email (Criptografia Hospedada), os quais complementam as soluções de email no local e terceirizadas. Os serviços são atualizados trimestralmente; atualizações recentes incluem a integração de diretórios para simplificar o provisionamento de usuários.
- **Microsoft Office Live Meeting 2007.** O Office Live Meeting oferece um espaço Web interativo para conferências onde os usuários podem compartilhar arquivos, transmitir áudio e vídeo e trabalhar em colaboração. Com o Office Live Meeting, colegas de trabalho podem debater idéias no Microsoft Office PowerPoint, editar texto no Office Word e tritar números no Office Excel — tudo isso em tempo real, onde quer que estejam. Combinados com outras soluções de comunicações unificadas, como, por exemplo, serviços telefônicos, o Live Meeting e o Microsoft Office serão a solução ideal para colaboração ao vivo.
- **Microsoft Office Communicator 2007.** O Communicator 2007 é um cliente de comunicações integrado do Office Communications Server 2007 que fornece informações de presença e habilita os usuários a se comunicarem com um clique via IM, voz e vídeo PC-PC, email ou conferência Web. A integração com o Exchange e o Live Meeting permite que os usuários agendem reuniões diretamente no Office Communicator. A integração com infra-

estruturas de telefonia corporativa ou pública proporciona recursos como o controle de sistemas telefônicos corporativos e a integração com provedores de audiokonferências.

- **Microsoft Office Outlook 2007.** Fornecendo uma solução integrada para gerenciar tempo e informações, estabelecer conexão além de fronteiras e permanecer no controle das informações que chegam até nós, o Office Outlook 2007 oferece inovações para pesquisar rapidamente as comunicações, organizar o trabalho e compartilhar melhor as informações com outras pessoas — tudo em um mesmo lugar.
- **Microsoft RoundTable.** O RoundTable é um dispositivo de colaboração por áudio e vídeo com uma exclusiva câmera em 360 graus. Combinado com o Office Communications Server 2007, proporciona uma experiência de conferência imersiva que estende o ambiente de uma reunião a vários locais. Os participantes locais e remotos da reunião têm uma visão panorâmica de todos os que se encontram na sala de conferências, além de *close-ups* dos participantes individuais enquanto se alternam para falar.

Resumo dos recursos das comunicações unificadas

Informações de presença: inteirando-se sobre a disponibilidade dos colegas

As informações de presença indicam se um usuário está disponível (por exemplo, online, ausente, ocupado, em reunião, em horário de almoço). As pessoas podem publicar a respectiva disponibilidade para que os outros saibam a melhor maneira de entrar em contato com elas. O sistema permite certo grau de automação; por exemplo, se um usuário não tocar no teclado ou no mouse por um determinado número de minutos, sua informação de presença passará a ser “ausente”. Utilizando a integração do Office Communications Server com o calendário do Microsoft Exchange e o sistema telefônico PBX ou IP, também são publicadas informações adicionais de estado automaticamente — por exemplo, “em reunião”, “ao telefone”, “fora do escritório”, “disponível em x horas”.

Esse recurso de presença avançada permite uma comunicação ainda mais eficiente entre colegas de trabalho. Se um destinatário estiver disponível online, o remetente poderá clicar no ícone de presença desse destinatário e enviar uma mensagem instantânea. Com a telefonia IP habilitada, também é possível clicar no nome de um usuário e ligar para ele da área de trabalho. Se a pessoa estiver viajando, por exemplo, é fácil clicar para encontrar o número do respectivo celular e estabelecer contato dessa maneira, ou mandar uma IM para o celular. Se o destinatário não estiver disponível online, o remetente saberá que é melhor enviar um email ou deixar uma mensagem de voz, que poderá ser recebida como um arquivo WAV incorporado a um email e gerenciado no Outlook.

Isso tudo economiza tempo para ambos os lados. Com as informações de presença, um remetente não precisa tentar vários tipos diferentes de comunicação até estabelecer contato com um colega. O destinatário não precisa examinar várias comunicações repetidas em mensagens de email, IM e voz. Em uma pesquisa da Forrester, 59% dos trabalhadores declararam que esse recurso permitia uma economia de mais de 15 minutos por dia.¹

Mensagens instantâneas: comunicação mais imediata

O recurso de mensagens instantâneas (IM) permite enviar e receber mensagens de texto em tempo real pela Internet ou por uma rede corporativa. Normalmente, o destinatário vê um alerta na área de trabalho, indicando que chegou uma mensagem e quem a enviou. A IM corporativa mantém essa capacidade dentro da rede corporativa e, cada vez mais, além dela, adicionando uma segurança que não existe em sistemas públicos de IM como AOL, Yahoo!, MSN e Google Talk.

A IM substitui cadeias de emails; ela pode incluir apenas os usuários que fazem parte da conversa, enquanto aqueles que não precisam participar das próximas etapas são gentilmente omitidos. Dependendo do contexto e da necessidade, os participantes de uma conversa de IM podem concluir sua comunicação com a IM, passar a conversa para um telefonema ou iniciar uma sessão de colaboração com o Live Meeting.

Com o Office Communications Server 2007, as organizações podem liberar os usuários para se conectarem através de mensagens instantâneas com amigos de outras organizações — quando as duas organizações estão usando o OCS — e de redes públicas, em um esquema conhecido como federação.

Conferências Web e de vídeo: economia de tempo e dinheiro

O recurso de conferências Web e de vídeo *ad hoc* aumenta a eficiência do processo de tomada de decisões em tempo real proporcionando vantagens como facilidade de instalação, vínculos com o gerenciamento de presença e inicializações de conferências do tipo apontar-e-clicar. O valor aumenta quando o tempo para configurar uma conferência de vídeo cai a quase zero. Sessenta por cento dos trabalhadores sondados para um relatório da Forrester indicaram que conseguiram economizar de 1 a 5 horas por semana utilizando conferências em tempo real.² As conferências de vídeo também reduzem os custos com viagens e estão gradualmente substituindo as viagens de negócios no caso de reuniões internas e de reuniões com clientes, fornecedores e parceiros.

As empresas entrevistadas pela Forrester para este estudo citaram vários exemplos do uso do Live Meeting para promover sessões de grupo de trabalho *ad hoc* com colegas de diferentes regiões, países e fusos horários. As empresas entrevistadas também usaram o Live Meeting para estender os serviços de suas organizações a clientes, parceiros e fornecedores. Além disso, a queda do custo do hardware de vídeo é um incentivo para a implantação cada vez maior de vídeos PC-PC em situações valiosas, embora raramente essenciais. Em contextos mais complexos e críticos, a maioria das organizações entrevistadas para este estudo está testando o uso do Microsoft RoundTable, uma unidade de áudio e vídeo com uma câmera em 360 graus. O RoundTable possibilita conferências englobando vários locais, com vistas panorâmicas de todos os que se encontram em cada sala de conferências e *close-ups* dos participantes individuais enquanto se alternam para falar.

Recursos de vídeo foram implementados por diversos usuários nas empresas entrevistadas, embora seu emprego ainda esteja nos estágios iniciais. Uma organização incluída neste estudo relatou que o departamento de RH está planejando equipar todos os novos contratados em nível inicial com uma webcam, para ajudá-los a se orientar mais rapidamente em uma organização global dispersa geograficamente. A Forrester constatou que, em avaliações-piloto, uma descoberta importante foi o aumento de produtividade ocorrido quando os trabalhadores podiam se ver uns aos outros durante comunicações de rotina. Com o vídeo habilitado entre duas pessoas discutindo um relatório de despesas, por exemplo, as conversas levavam um tempo ligeiramente maior; porém, usando o vídeo, em geral a questão era resolvida de uma só vez, em lugar de ocupar uma série de mensagens de email de um lado para o outro entre os dois participantes.

Protocolo VoIP

O VoIP ativado por software possibilita a comunicação via telefone por uma rede IP, em vez da infraestrutura tradicional de telefonia PBX. As comunicações com voz podem ser integradas com recursos

de email, calendário, caixa postal/unificação de mensagens, IM e conferência para proporcionar uma experiência dinâmica, em vez da experiência desconectada oferecida pelos sistemas herdados de hoje em dia. Além disso, o VoIP pode reduzir consideravelmente o custo das comunicações telefônicas. As empresas entrevistadas para este estudo participaram do teste-piloto do VoIP ativado por software, incluindo chamadas PC-PC usando diversos dispositivos e integração de voz com email, IM e conferência.

Comunicação com apenas um clique

Está se aproximando o dia em que tudo que será necessário para localizar alguém é o nome da pessoa, e todos os meios de contato estarão disponíveis imediatamente. Várias das organizações entrevistadas estão buscando uma identidade única para cada funcionário, a qual agregue todas as informações de contato (até mesmo as áreas em que o indivíduo é especializado) armazenadas no Active Directory com alguns dos modos de comunicação utilizados na organização (telefone, dispositivo móvel, conferência, IM, email, calendário). Encontrar a pessoa certa torna-se uma operação mais rápida; determinar sua disponibilidade e estabelecer contato através do seu meio de comunicação preferido, dependendo do contexto, é simples porque a presença está integrada nos aplicativos do Microsoft Office. Além disso, as organizações estão integrando a presença em suas próprias linhas de aplicativos de negócios com maior frequência; os usuários podem “clicar para se comunicar” de dentro dos aplicativos.

Mobilidade

Uma minoria de usuários nas empresas entrevistadas leva consigo dispositivos móveis que foram integrados na plataforma de UC. Para algumas organizações, a mobilidade é parte importante de suas soluções de UC, enquanto para outras é um conjunto auxiliar de recursos para usuários seletos. Certos dispositivos móveis podem executar o cliente do OCS, integrando assim o telefone celular com a presença, a IM e o email da pessoa. Além disso, com um dispositivo Windows Mobile, os usuários podem abrir e modificar anexos de email, anexos em mensagens instantâneas e outros documentos do Word, Excel ou PowerPoint.

Análise

A Forrester adotou uma abordagem em várias etapas para avaliar o impacto que a implementação dos produtos de UC da Microsoft pode ter sobre uma organização:

- Entrevistas com a equipe de marketing e estratégia da Microsoft.
- Entrevistas detalhadas de 15 organizações que estão usando produtos de UC da Microsoft.
- Construção de um modelo financeiro comum para a implementação da UC.
- Construção de uma organização composta baseada em características das organizações entrevistadas.

Entrevistas

Quinze clientes da Microsoft foram entrevistados para este estudo, envolvendo representantes das seguintes organizações:

1. Uma empresa de bens de consumo embalados da Fortune 100.
2. Uma editora global de informações científicas, legais, educativas e comerciais.
3. Um grupo de serviços profissionais em uma grande empresa canadense de telecomunicações e integração de sistemas.
4. Uma agência literária e de talentos da costa oeste dos Estados Unidos que representa clientes importantes do mundo do entretenimento e do esporte, com escritórios em Nova York, Nashville, Kansas City e Pequim.
5. Um provedor de eLearning que oferece treinamento para certificação de software e instrução técnica (remota).
6. Uma empresa líder na prestação de serviços de tradução e localização de conteúdo corporativo com 50 escritórios em 26 países.
7. Uma empresa global de consultoria em TI.
8. Uma empresa de nutrição animal e biociência com forte presença e 14 instalações de produção na América do Norte, Europa, Oriente Médio, América Latina e Pacífico Asiático.
9. Um gigante das telecomunicações do Pacífico Asiático.
10. O departamento de bombeiros de um grande município da Escócia.
11. Um provedor de rede de telecomunicações IP que fornece convergência de voz, vídeo e dados a clientes da Fortune 500, portadoras, operadoras de celular e provedores de serviços de Internet do mundo todo.
12. Uma grande empresa de minerais e mineração, com operações em todos os continentes.

13. Um provedor global de soluções de software e consultoria em tecnologia da informação para negócios.
14. Um fabricante de bens de consumo com centros de produção e engenharia na América do Norte, América Latina e China.
15. Um importante produtor de bebidas da Austrália e Nova Zelândia.

Cenários do processo de trabalho

Os clientes entrevistados declararam os cenários a seguir, que ilustram muitos dos benefícios descritos neste estudo.

Cenário 1

Com o recurso de presença, eu posso olhar para minha equipe e ver quem está disponível online. Posso fazer uma pergunta imediatamente e receber a resposta na mesma hora. Depois posso responder às perguntas do meu VP. E, se eu não souber a resposta, posso obtê-la rapidinho.

Cenário 2

Meu papel é divulgar o que estamos fazendo agora e descrever como serão nossas ofertas de produtos no futuro. Durante anos, eu fiquei na estrada dez dias por mês — duas semanas de trabalho — para conversar com nosso pessoal interno e fazer a divulgação. Ou então, eu estava em reuniões com clientes. Agora, desde junho, eu só fiquei ausente por um dia. Mas quem realmente saiu ganhando foram nossos gerentes de conta e nossos clientes, pois eu conversei com eles sobre os produtos. Se não estou viajando, posso trabalhar mais nisso. Agora eu envio uma solicitação do Live Meeting. Eles ainda podem me ver e escutar.

Cenário 3

Semana que vem nossa equipe financeira global tem uma conferência. O cara da Austrália vai participar via RoundTable, em vez de voar 17 horas para uma reunião de dois dias. O mesmo vale para o pessoal da Escandinávia. Claro que ainda há valor em fazer contato pessoalmente, mas o OCS nos dá a oportunidade de conseguir a participação das pessoas mesmo quando há limitações pessoais ou de orçamento. Elas podem participar de maneira mais significativa e produtiva, e estar mais “presentes” do que se estivessem usando um sistema de conferência discada ou até mesmo se partes do evento estivessem sendo transmitidas por webcast.

Cenário 4

Eu estava preso em um aeroporto havia várias horas quando tomei conhecimento de uma oportunidade de vendas através de um email no meu dispositivo móvel. Liguei meu laptop e realizei uma reunião com três dos meus colegas por mais de uma hora (e, a propósito, sem usar uma teleconferência de voz discada) para colocar o processo da proposta em andamento. Uma resposta rápida é fundamental porque em geral nosso cronograma já está apertado quando ficamos sabendo de uma oportunidade. A vantagem de um ambiente de colaboração avançado e das ferramentas de UC é que podemos acelerar os estágios iniciais de um negócio. Do momento em que ficamos sabendo de uma oportunidade até o momento em que realmente respondemos, poderíamos gastar três dias ou mais só para tentar descobrir quem dispõe de: a) conhecimento e b) disponibilidade. Só de saber quem está disponível, já podemos começar uma conversa rapidamente, incluir outras pessoas com as qualificações adequadas e montar a proposta. Aqueles três dias (que economizamos) são essenciais. E eu diria que, se pudermos aumentar a proporção de êxitos em 1%, isso mais do que justificaria o investimento.

Cenário 5

Enviamos uma equipe para a Europa por uma semana para trabalhar em um projeto muito importante. Depois nós precisávamos que algumas dessas pessoas trabalhassem em outra abordagem de vendas, não relacionada, num prazo muito curto. Eles foram para um pub local com conexão Wi-Fi e usaram o OCS e o Live Meeting para estabelecer contato conosco nos Estados Unidos. Nós acionamos o Live Meeting e começamos a trabalhar no documento. Cumprimos o que precisávamos fazer em uma hora. Economizamos uma fortuna no custo de ligações pelo celular a cinco dólares por minuto porque o Wi-Fi é gratuito. O mais importante é que conseguimos fazer uma reunião e trabalhar no documento juntos. Com isso economizamos pelo menos um dia, ou talvez três, na realização da abordagem de vendas.

Cenário 6

Como analista de marketing, eu passo muito tempo examinando relatórios de pesquisa, material na Web, planilhas do Excel, sites do SharePoint e apresentações do PowerPoint. Não posso conversar com um cliente se não estiver com essas informações abertas. Não posso conversar com o pessoal de vendas da minha organização se não estiver no ambiente do meu PC vendo o email, vendo a análise, vendo a situação atual do mercado; meu PC é necessário para eu poder fazer meu trabalho e a comunicação sempre acontece nesse contexto. Embora eu raramente me afaste da minha mesa, se for o caso de me comunicar com alguém, meu PC estará ligado e minha comunicação estará diretamente relacionada ao conteúdo na tela. Assim, meu papel requer uma interação muito mais profunda e é restringido pela minha capacidade de compartilhar não apenas meu tempo, mas também meu espaço de trabalho. A UC também permite que eu transcenda o espaço para ser eficiente. As comunicações unificadas me permitem compartilhar esse contexto. E há um grande valor na disponibilidade rápida das pessoas, bem como em deixar que meu acesso seja conhecido, para que, na qualidade de especialista, eu possa ser contatado e as pessoas possam passar comunicações para mim e vice-versa.

Constatações adicionais

As entrevistas revelaram diversos *insights* valiosos sobre a implementação e o uso das comunicações unificadas nas organizações clientes:

- Os clientes e parceiros da Microsoft entrevistados para este estudo encontram-se nos estágios iniciais da implementação da UC.
- A maioria dos clientes entrevistados ainda não implementou o conjunto completo de produtos de UC, preferindo testar e implantar os produtos que proporcionam o retorno mais rápido para a organização.
- Em geral, a adoção das comunicações unificadas começa no nível mais alto de uma organização.
 - Os executivos seniores estão entre os primeiros a adotar a UC, especialmente quando um CXO toma a frente utilizando IM, conferência ou vídeo.
 - Os membros da equipe técnica também estão entre os usuários/testadores iniciais.
 - Certas pessoas com histórico de prestar um *feedback* valioso à equipe de TI normalmente são selecionadas para tomar parte nos testes-piloto.
 - Colaboradores habituais (equipes de colaboração, grupos interfuncionais e matriciais, pessoal de vendas e grupos e indivíduos com impedimentos geográficos) também são adotantes iniciais.

- Com frequência, os recursos de UC substituem serviços hospedados com pagamento por minuto por usuário, o que resulta em uma significativa economia direta de custos e em benefícios consideráveis de consolidação de fornecedores.
- Várias organizações que sondaram participantes-piloto como parte da implementação da UC constataram que esses usuários se sentiam mais como parte de uma equipe e passavam por menos frustrações em sua comunicação (“especialmente em organizações matriciais”), resultando em maior satisfação geral com o trabalho.
- As ferramentas de colaboração, notavelmente as de mensagens instantâneas, ajudam a transcender barreiras idiomáticas. Para indivíduos que têm o inglês como segunda língua e prestam suporte a outros membros da organização, o sistema de IM muitas vezes funciona melhor do que o email ou as conversas telefônicas: é mais rápido e interativo do que o email (que tende a conter gramática e vocabulário mais complexos) e confere a cada participante mais tempo para solucionar a questão (em comparação com uma conversa telefônica).

Modelo de TEI

Com as informações obtidas nas entrevistas com os clientes, a Forrester construiu um modelo de TEI para as organizações que estão estudando uma possível implementação das comunicações unificadas. O objetivo do modelo é identificar os custos, os benefícios, os fatores de risco e a flexibilidade que afetam a decisão de investir nos produtos de UC da Microsoft.

Organização composta: “Intercontinental Marketing”

Baseada nas entrevistas com os 15 clientes fornecidos pela Microsoft, a Forrester formou uma empresa composta, que chamaremos de “Intercontinental Marketing.” A Forrester criou um modelo financeiro de TEI e uma análise de ROI associada para essa empresa. Agregando as descobertas feitas a partir das entrevistas com os clientes e retratando uma organização composta que está sendo cada vez mais valorizada pelo uso dos produtos de UC da Microsoft, esse estudo da Forrester ilustra o impacto financeiro da implantação desses produtos.

A Intercontinental Marketing é uma firma de serviços e estratégias de marketing interativa e aberta, com 4.000 funcionários e US\$ 900 milhões de receita anual. Ela oferece publicidade online e impressa, design e desenvolvimento de sites para empresas de grande porte, veiculação de anúncios online, estratégia de clientes e marcas para vários canais, análises e otimização do investimento de marketing. A firma tem mantido um relacionamento duradouro com os clientes da Global 500 no setor automobilístico, farmacêutico, tecnológico, de serviços financeiros, mídia e entretenimento, turismo, telecomunicações e bens de consumo.

Os escritórios da empresa estão situados em Londres (sede), Chicago, Detroit, Nova Iorque, São Francisco e Londres. A Intercontinental adquiriu recentemente uma outra firma de serviços de tecnologia e produtos digitais, com escritórios em Paris e Xangai. 70% dos 4.000 funcionários estão nos EUA e 30% estão espalhados pelo Reino Unido, França e China.

A Forrester criou esta empresa composta para refletir uma organização com as seguintes características:

- A colaboração interna e externa é da mais alta importância.
- Com a escassez de candidatos com habilidades suficientes na área de marketing digital, a contratação de uma equipe qualificada torna-se difícil. A firma deve aproveitar ao máximo os talentos que possui e maximizar a retenção.

- Os funcionários altamente qualificados não estão na mesma área geográfica; 80% deles não trabalham no escritório matriz.
- Os relacionamentos com o cliente são duradouros, o que constitui um grande incentivo para o estabelecimento de comunicações mais profundas através de firewalls. No entanto, a maioria dos clientes mantém relacionamentos com agências de marketing digital; novas iniciativas e até mesmo extensões de projetos existentes são freqüentemente apresentadas como uma oferta competitiva.
- A organização é inovadora e adota prontamente novas tecnologias quando é possível comprovar que os produtos beneficiarão os negócios.

As empresas de publicidade estão se esforçando para determinar como organizar com mais eficiência seus recursos tradicionais e digitais. O marketing de multicanais está estimulando a convergência da publicidade tradicional e digital, e exigindo que os talentos dessas duas áreas se mesquem de alguma forma. As firmas de sucesso serão as que conseguirem aproveitar a colaboração entre as duas áreas.

Os operadores de informações da Intercontinental Marketing usam muito o Microsoft Office 2003 e estão utilizando cada vez mais o Microsoft Office 2007. O ambiente da Intercontinental antes do investimento nos produtos mais recentes de comunicações unificadas da Microsoft incluía o Microsoft Office 2003, o Exchange 2003, o Microsoft Outlook e o Outlook Web Access.

No final de 2006 e em 2007, a firma se engajou no teste-piloto da oferta completa de produtos de UC da Microsoft (consulte a lista acima) com os recursos de voz PC-para-PC, que foram implementados para 400 usuários nos EUA. O modelo financeiro adota uma implementação em fases dos produtos de UC. Após o teste inicial para 400 usuários, ela implementou os produtos de UC para mais 2.200 usuários, totalizando 2.600 usuários implantados até o final do Ano 1. Os 1.400 usuários restantes puderam acessar os produtos no Ano 2. As premissas de custos e benefícios correspondem a essa agenda de implementação, e os benefícios estão sujeitos a taxas de adoção variáveis, de acordo com o grupo de usuários e a tecnologia, conforme descrito a seguir.

O objetivo inicial de investir nos produtos de UC da Microsoft era explorar o potencial de: 1) redução dos custos com viagens; 2) redução dos custos com telefonia; 3) redução da dependência do correio de voz e 4) melhorias nos processos de trabalho, na produtividade da equipe e na colaboração, eliminando empecilhos comuns à comunicação comercial. A essência dos negócios da Intercontinental demanda uma colaboração ainda maior, internamente e com os clientes e parceiros.

Premissas do modelo

Geralmente, as organizações usam taxas de desconto (a taxa de juros usada na análise de fluxo de caixa para incluir o retorno do dinheiro) entre 8% e 16%, de acordo com o ambiente atual. Neste estudo, a Forrester usou uma taxa de desconto de 10% nos cálculos de valor presente (VP) e valor presente líquido (VPL). Os leitores devem consultar o departamento financeiro para descobrir qual é a taxa de desconto mais apropriada a ser aplicada em sua própria organização.

Tabela 2: Premissas gerais

Premissas gerais	Valor
Taxa de desconto	10%
Duração da análise	Três anos

Fonte: Forrester Research, Inc.

Custos

Os custos associados à implantação e ao gerenciamento da solução de UC por parte da International Marketing corresponde ao perfil da empresa (acima). As premissas de custo baseiam-se nas descobertas feitas pelos clientes a partir do estudo do TEI e no programa de implantação rápida de UC. O modelo de custo a seguir pode funcionar como um guia para outras organizações. No entanto, os custos de cada organização variarão de acordo com a situação da empresa, incluindo tamanho, perfil, técnica e necessidades de negócios.

Há seis categorias principais de custos relativas à solução de UC. São elas:

1. Custos de licenciamento do software cliente
2. Custos de licenciamento do software servidor
3. Custos de hardware (para servidores e dispositivos de usuário)
4. Serviços profissionais de integradores de sistemas para criar e implantar o sistema
5. Custos de treinamento do usuário final
6. Custos internos de administração de TI para gerenciamento e suporte contínuos

Software cliente

A Intercontinental Marketing tem um Microsoft Enterprise Agreement para a plataforma completa, que inclui Microsoft Office Enterprise, cliente do Microsoft Windows e licenças de acesso de cliente.

Microsoft Enterprise Client Access License (CAL) Suite. As licenças de acesso de cliente para produtos de UC da Microsoft podem ser adquiridas por componente individual ou como parte do Enterprise CAL Suite. Após ter avaliado as duas opções, a Intercontinental Marketing chegou à conclusão de que era mais vantajoso e adequado às suas metas gerais de TI adquirir o Microsoft's Enterprise CAL Suite, que inclui os componentes do Core CAL e do Enterprise CAL para os seguintes produtos:

- Windows Server CAL.
- Exchange Server Standard e Enterprise CAL.
- Office Communications Server Standard CAL e Enterprise CAL.
- SharePoint Server Standard CAL e Enterprise CAL.
- Windows Rights Management Services.
- System Center Configuration Manager Configuration Management License (CML) e Client Operations Management License (OML).
- Forefront Security Suite.

Com base nos termos de licenciamento, chegou-se a um custo de US\$ 97 por licença ou US\$ 388.000 por ano para 4.000 usuários de licenças e do Software Assurance. Na análise de ROI, o preço total do Enterprise CAL Suite é levado em consideração, mesmo que os benefícios sejam avaliados apenas para os produtos de UC do Enterprise CAL Suite. Portanto, a Intercontinental está considerando os benefícios oferecidos pelos produtos não-UC do Enterprise CAL Suite (por exemplo, SharePoint, Rights Management) como "gratuitos".

Office Live Meeting: A Intercontinental Marketing decidiu fornecer recursos de conferência por meio da combinação OCS 2007 (para conferências no local)/serviços hospedados do LiveMeeting. As necessidades de conferência de alguns usuários podem ser atendidas com os recursos do OCS 2007, ao passo que outros usuários precisam de recursos mais avançados disponibilizados pelos serviços hospedados do Live Meeting. Eles licenciaram o Microsoft Office Live Meeting Professional para 200 usuários no período de avaliação inicial (ano zero do modelo financeiro), 1.300 usuários no Ano 1 e 1.500 usuários nos anos 2 e 3 a um custo de US\$ 138 por usuário nomeado anualmente. Eles implementaram conferência Web no local por OCS 2007 para 200 usuários no período de avaliação inicial, 1.300 usuários no Ano 2 e 3.500 usuários no Ano 3, sem custo adicional, desde que o recurso esteja incluído no preço do Enterprise CAL Suite.

Software servidor

A Intercontinental Marketing tem um data center em Boston para atender às localidades norte-americanas. Cada escritório internacional possui seus próprios servidores. A Intercontinental conduziu 400 usuários-piloto nos EUA durante o período de avaliação inicial. Depois, ela estendeu o serviço para outras localidades fora dos EUA, incluindo mais 2.200 usuários, o que resultou em 2.600 usuários implantados até o final do Ano 1. Eles implementaram servidores redundantes para garantir o alto nível de disponibilidade. A Intercontinental Marketing licenciou Windows Servers, Exchange Servers e Office Communications Servers a US\$ 29.500 na implantação inicial e US\$ 373.000 na implantação adicional, nos anos 1, 2 e 3. O custo representa o preço anual da licença e do Software Assurance.

Hardware

Hardware de servidor. O hardware adicional foi adquirido a um custo total de US\$ 224.000 na fase da implantação inicial, enquanto os servidores adicionais foram adquiridos por US\$ 690.000 no Ano 1. A taxa de manutenção anual do hardware equivale a 10% do seu valor. Esse custo inclui servidores de gateway e placa PRI para integração PBX.

Hardware adicional. Os telefones habilitados para IP foram adquiridos para os 4.000 usuários por US\$ 1,3 milhão. Com base na avaliação das necessidades e preferências do usuário, a Intercontinental implantou a combinação de telefones high-end habilitados para IP (40% dos usuários) e dispositivos low-end (60% dos usuários), como telefones IP, plug-ins USB e/ou fones de ouvido ou headsets Bluetooth. A Intercontinental Marketing também adquiriu 32 unidades RoundTable por US\$ 96.000.

Serviços profissionais

A Intercontinental Marketing usou os serviços profissionais de uma firma parceira da Microsoft para implementação e treinamento de administrador dos produtos de UC da Microsoft.

Implantação. A Intercontinental Marketing contratou um outro parceiro para implementar as soluções seguindo o plano de implementação em fases. Ele cobrou US\$ 60.000 na implantação inicial, e US\$ 88.000 e US\$ 56.000 nas implantações subsequentes nos anos 1 e 2, respectivamente, totalizando US\$ 204.000. Isso representa um total de 102 dias de consultoria a uma taxa média de US\$ 250 por hora.

Atualização da rede. A atualização de rede não está incluída no elemento de custo, já que a Microsoft não espera que os clientes exigirão atualizações da qualidade do serviço de rede para implementar o OCS. Embora a rede precise ser dimensionada para o número de usuários e os modos de uso específicos (voz x vídeo x colaboração), a maioria dos ambientes de rede corporativos deve oferecer suporte ao OCS sem atualizações ou solicitar técnicas de Qualidade do Serviço (QOS) na rede.

Treinamento

A firma contratou outro consultor para realizar o treinamento dos primeiros 400 funcionários que participaram do programa-piloto. O custo do treinamento foi US\$ 15.000 (incluindo instrutor e uso das instalações por seis dias). O custo do tempo dos participantes no treinamento também é incluído a uma taxa média de US\$ 60 por uma hora de treinamento dos participantes ou US\$ 24.000. O treinamento do piloto inicial custou US\$ 39.000 no total. Os custos do treinamento do restante da organização são fornecidos por tutorial online e em alguns eventos informais no local promovidos durante o almoço. Estima-se que o valor do Ano 1 seja US\$ 222.000, incluindo US\$ 90.000 para desenvolvimento e entrega do treinamento, mais o valor de uma hora pela participação do funcionário (2.200 x US\$ 60 por hora x 1 hora). Para o Ano 2, o valor será de US\$ 84.000 (US\$ 60 x 1.400 participantes restantes). O custo total do treinamento é de US\$ 345.000.

Administração interna

A Intercontinental Marketing precisa de dois profissionais de TI para administrar os sistemas anualmente, que inclui o suporte ao usuário final. Os custos totais de compensação para cada profissional de TI equivale a US\$ 180.000 ou US\$ 360.000 anualmente para ambos.

Total de custos

O total de custos iniciais para esta implementação é mostrado na tabela abaixo.

Tabela 3: Total de custos

Custos	Inicial	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
Custo do licenciamento do software cliente	415.600	567.400	595.000	543.000	2.121.000
Custo do licenciamento do software servidor	29.500	130.000	130.000	113.000	402.500
Custos de hardware (servidores e dispositivos do usuário)	384.400	1.537.400	613.400	91.400	2.626.600
Serviços profissionais: implementação	60.000	88.000	56.000	0	204.000
Custos de treinamento do usuário final	39.000	222.000	84.000	0	345.000
Administração/manutenção interna	0	360.000	360.000	360.000	1.080.000
Total	US\$ 928.500	US\$ 2.904.800	US\$ 1.838.400	US\$ 1.107.400	US\$ 6.779.100

Fonte: Forrester Research, Inc.

Benefícios

“Esperamos que as comunicações unificadas aumentem nossa capacidade de acelerar os processos de negócios.”

— CIO, firma de serviços comerciais globais

Nas entrevistas com clientes da Microsoft, a Forrester identificou os seguintes benefícios-chave dos produtos de UC da Microsoft: 1) maior produtividade, proporcionada pela eficiência e rapidez da comunicação; 2) redução dos custos com viagens; 3) menor tempo para a conclusão dos projetos; 4) ciclo de vendas reduzido; 5) redução dos custos de teleconferência discada com pagamento por minuto; e 6) menores taxas telefônicas interurbanas.

Descrição e quantificação dos benefícios

1. Melhorias na produtividade por grupo de usuários

Na tentativa de conhecer melhor os benefícios das comunicações unificadas, a Forrester buscou relacionar os benefícios aos melhores grupos de usuários da Intercontinental Marketing. As descrições de grupos de usuários fornecidas a seguir estão baseadas, em geral, na pesquisa sobre local de trabalho de informações e comunicações unificadas feita pela Forrester e, em particular, nas discussões realizadas com as empresas entrevistadas.³ A Forrester examinou as principais funções da Intercontinental Marketing como um modelo para a) avaliar as alterações das práticas de trabalho que estão sendo apresentadas como resultado das comunicações unificadas e b) estimar a economia de tempo (ou a compactação do trabalho em um dado período de tempo).

Ao estimar o período de tempo que pode ser liberado para as funções descritas acima, a Forrester considerou:

- O grau de necessidade de comunicação imediata das funções.
- O número de pessoas com quem cada função deve se conectar regularmente.
- O período de tempo que os operadores gastam trabalhando no Outlook, em documentos do Office e em outros aplicativos *aliado* simultaneamente ao nível de colaboração ideal. Um novo documento de marketing obteria uma classificação alta aqui, enquanto um relatório estático mensal obteria a menor classificação.
- O tempo em que eles se mantêm online.

As premissas de compensação da Forrester para cada grupo de operadores são resumidas na Tabela 4.

Tabela 4: Premissas salariais

Ref.	Métrica	Cálculo	Rainmakers/ex ecutivos seniores	Especial ista	Gerentes de conteúdo	Operadore s da infra- estrutura
A1	Número de funcionários		100	400	1.000	2.500
A2	Horas por ano		2.000	2.000	2.000	2.000

O TEI™ das comunicações unificadas da Microsoft

A3	Compensação total		US\$ 300.000	US\$ 250.000	US\$ 150.000	US\$ 90.000
A4	Horário	A3 / A2	US\$ 150	US\$ 125	US\$ 75	US\$ 45

Fonte: Forrester Research, Inc.

Rainmakers e executivos seniores

Os rainmakers são as pessoas responsáveis pelo trabalho e pela satisfação do cliente; eles são movidos a relacionamento. Embora eles gerenciem apenas alguns clientes incumbidos, a ponte desses relacionamentos é muito complexa, chegando a envolver centenas de funcionários da empresa e a equipe do cliente, bem como os parceiros e fornecedores de mídia. Eles também estão engajados em apresentações públicas, eventos do setor, desenvolvimento de novos negócios e contatos com outros líderes de conta. Segundo um dos membros da equipe de TI, “Queremos reduzir o ruído para essas pessoas. Eles estão muito centrados no relacionamento e na comunicação, e esse é o ponto-chave para reduzir o ruído e garantir que o tempo gasto na comunicação está em foco, no lugar certo.” As necessidades de viagem para as pessoas que desempenham funções seniores variam de 30% a 75%.

A Forrester estima que a UC proporcionará a esses 100 funcionários da Intercontinental Marketing pelo menos 100 horas (ou cerca de 25 minutos por dia) no Ano 3 quando a adoção atingir 100%. Essa estimativa está coerente com o testemunho dos usuários de UC entrevistados neste estudo que freqüentemente mencionam a estimativa conservadora de 30 minutos por dia para refletir o valor atual das comunicações unificadas, com comentários do tipo “Vale a pena usar a UC pelo menos 30 minutos por dia, e isso dá conta apenas da presença e das mensagens instantâneas.” A Forrester admite que esse nível de benefício não será totalmente atingido até o Ano 3.

Observe que o método de quantificação aqui é, de certo modo, simplista; ele avalia o tempo dos executivos com base na compensação. O mais desafiador é avaliar a importância de se tomar melhores decisões e elaborar gráficos mais respaldados que representem as próximas etapas da empresa, como resultado da eliminação dos bloqueios de comunicação dessas equipes de alto nível. Um método alternativo para calcular esse valor é descrito no final desta seção.

Tabela 5: Saída incremental: rainmakers e executivos seniores

Ref.	Métrica	Cálculo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
B1	Número de operadores	100				
B2	Taxa horária por operador	US\$ 150				
B3	Taxa de adoção		65%	90%	100%	
B4	Número de horas (economizado)	100				
B5	Porcentagem capturada	50%				
Bt	Saída incremental: rainmakers, executivos seniores	$B1*B2*B3*B4*B5$	US\$ 487.500	US\$ 675.000	US\$ 750.000	US\$ 1.912.500

Fonte: Forrester Research, Inc.

Os especialistas

Os especialistas são os 'experts' com uma ampla gama de habilidades de mídia, marketing e gerenciamento. Eles são líderes de mídia colaborativos e movidos pela criatividade, além de serem aqueles que visitam as pessoas no curso dos projetos do cliente. Em qualquer ponto do processo, eles lideram várias equipes dedicadas a clientes específicos e suas respectivas disciplinas. Os especialistas viajam para o local dos clientes e visitam os parceiros de 15% a 25% das vezes.

A Forrester estima que a UC possa liberar 100 horas por ano para esses 400 funcionários da Intercontinental Marketing, embora no cálculo acima suponha-se que haverá uma taxa de 'ramp-up' e que o benefício não será plenamente usufruído até o Ano 3.

Tabela 6: Saída incremental: especialista

Ref.	Métrica	Cálculo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
C1	Número de operadores	400				
C2	Taxa horária por operador	US\$ 125				
C3	Taxa de adoção		60%	80%	100%	
C4	Número de horas (economizado)	100				
C5	Porcentagem capturada	50%				
Ct	Saída incremental: especialista	$C1 * C2 * C3 * C4 * C5$	US\$ 1.500.000	US\$ 2.000.00	US\$ 2.500.000	US\$ 6.000.000

Fonte: Forrester Research, Inc.

Os gerentes de conteúdo

Esta é uma ampla categoria de função da Intercontinental Marketing, que abrange colaboradores individuais e líderes de equipe. Os gerentes de conteúdo são os operadores que estão mais imediatamente envolvidos com a criação da cópia de propaganda, manuais e acessórios, mídia digital e materiais de marketing direto. Eles também estão envolvidos na análise de dados e no desenvolvimento das ferramentas de pesquisa, e são responsáveis por grande parte do gerenciamento dos fornecedores. Eles geralmente centram a atenção no trabalho interno e de desktop, embora estejam em contato freqüente com seus concorrentes nos locais do cliente e do fornecedor. O tempo que eles gastam em viagens varia de 20% a 80%.

A Forrester estima que a UC possa liberar 60 horas por ano para esses 1.000 funcionários ou um pouco mais que 1 hora por semana.

Tabela 7: Saída incremental: gerentes de conteúdo

Ref.	Métrica	Cálculo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
D1	Número de operadores	1.000				
D2	Taxa horária por operador	US\$ 75				

O TEI™ das comunicações unificadas da Microsoft

D3	Taxa de adoção		50%	70%	90%	
D4	Número de horas (economizado)	60				
D5	Porcentagem capturada	50%				
Dt	Saída incremental	$D1 \cdot D2 \cdot D3 \cdot D4 \cdot D5$	US\$ 1.125.000	US\$ 1.575.000	US\$ 2.025.000	US\$ 4.725.000

Fonte: Forrester Research, Inc.

Os operadores da infra-estrutura

Os operadores deste grupo sustentam as atividades contínuas, o desenvolvimento e a eficiência do pessoal da empresa. Eles são responsáveis pelo suporte e manutenção dos sistemas de gerenciamento de conhecimentos, processos de negócios e preparação de relatórios. Alguns fornecem análises, monitoram tendências do setor, atendem às necessidades da equipe interna do cliente e respondem às novas oportunidades de negócios. Este grupo também inclui funcionários que desempenham funções nas áreas de TI, recursos humanos e finanças/contabilidade. Os funcionários viajam com menos frequência do que a equipe de gerenciamento que faz o contato direto com os clientes.

A Forrester estima que a UC possa liberar 40 horas por ano para esses 2.500 funcionários ou menos que 1 hora por semana.

Tabela 8: Saída incremental: operadores da infra-estrutura

Ref.	Métrica	Cálculo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
E1	Número de operadores	2.500				
E2	Taxa horária por operador	US\$ 45				
E3	Taxa de adoção		50%	70%	90%	
E4	Número de horas (economizado)	40				
E5	Porcentagem capturada	75%				
Et	Saída incremental: operadores da infra-estrutura	$E1 \cdot E2 \cdot E3 \cdot E4 \cdot E5$	US\$ 1.687.500	US\$ 2.362.500	US\$ 3.037.500	US\$ 7.087.500

Fonte: Forrester Research, Inc.

Nota sobre as taxas de adoção: as taxas de adoção refletem a agenda de implementação descrita acima. Além disso, a Forrester admite que os benefícios da UC descritos acima se acumularão com o decorrer do tempo, à medida que os operadores se adaptarem ao uso da tecnologia. Pressupõe-se que a taxa de adoção seja mais rápida entre os que usufruem menos os benefícios das ferramentas atuais. Os rainmakers e executivos seniores, por exemplo, são os “sonhadores” e visionários da organização, que são menos servidos pelas ferramentas atuais. Eles desenvolvem campanhas de marketing e criam estratégias em torno da direção de marketing que os clientes tomarão. Até o advento da UC e das tecnologias de colaboração, eles sentiam falta de ferramentas que lhes permitissem fazer contato imediato com outras pessoas para debater, planejar e avaliar as idéias que ofereceriam o melhor desfecho e proporcionariam a mais alta probabilidade de sucesso. O especialista são os “resolvedores de problemas” encarregados de implementar as idéias geradas durante a colaboração com os rainmakers e lidar com os problemas ou as exceções levantados pelas pessoas que ocupam a linha de frente (por exemplo, os “gerentes de conteúdo”). Eles sentiam falta de ferramentas que facilitassem o compartilhamento de práticas recomendadas, o reaproveitamento do trabalho, o gerenciamento de processos de negócios, o acesso a informações detalhadas e a avaliação do valor do trabalho. Os gerentes de conteúdo são operadores na dimensão do trabalho “criador”; eles são os mais bem servidos pelas ferramentas atuais, mas sentem falta de ferramentas que automatizem e otimizem as exceções, como a não-disponibilidade de recursos ou pessoas.

Nota sobre a porcentagem capturada: a Forrester assume que, para os operadores de informações, apenas uma parte do tempo ganho com a melhoria da produtividade, ou seja, de 50% a 75%, será realmente percebido pela organização. Nem todo o tempo economizado será convertido em saída produtiva. Essa porcentagem é mais alta para funcionários engajados em atividades mais relacionadas a tarefas e processos.

A Tabela 9 resume os benefícios de produtividade que, segundo a Forrester, a Intercontinental Marketing pode usufruir como resultado dos recursos atuais de UC implementados.

Tabela 9: Resumo dos benefícios de produtividade

Ref.	Função	Cálculo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
F1	Rainmakers		US\$ 487.500	US\$ 675.000	US\$ 750.000	US\$ 1.912.500
F2	Especialista		US\$ 1.500.000	US\$ 2.000.000	US\$ 2.500.000	US\$ 6.000.000
F3	Gerentes de conteúdo		US\$ 1.125.000	US\$ 1.575.000	US\$ 2.025.000	US\$ 4.725.000
F4	Operadores da infraestrutura		US\$ 1.687.500	US\$ 2.362.500	US\$ 3.037.500	US\$ 7.087.500
Ft	Total	F1+F2+F3+F4	US\$ 4.800.000	US\$ 6.612.500	US\$ 8.312.500	US\$ 19.725.000

Fonte: Forrester Research, Inc.

Nota sobre os cálculos dos benefícios de produtividade: o valor da saída incremental é exclusivo de cada organização, e a vontade e capacidade de avaliar ou estimar esse valor varia de uma empresa para outra. Observe que, se os benefícios descritos anteriormente não forem incluídos no modelo financeiro, o ROI dessa análise seria de 338%, permanecendo um indicador atrativo do sucesso de uma implementação de UC.

2. Economia de custos com viagens

Quase todas as empresas entrevistadas pela Forrester neste estudo citou as reduções das despesas com viagens como um dos benefícios mais significativos da UC. A conferência Web e por vídeo, assim como outras modalidades de UC, conectam participantes a “eventos” ou reuniões em que eles não precisam estar presentes fisicamente. O trabalho de pré-venda, o treinamento e as análises de desempenho das equipes foram citadas como tipos de atividades que agora exigem menos viagens. A economia de custos é significativa, embora não represente o benefício total. “Além dos dólares economizados”, explicou um entrevistado para a Forrester, “há também os aspectos de integridade e segurança em relação às viagens, sem contar a fadiga. Temos consciência das implicações de eficiência e retenção dos executivos seniores, e estamos tentando reduzir o estresse na vida dos funcionários. A UC desempenha uma papel fundamental.” Observe também que o cálculo a seguir não abrange o valor do tempo que os funcionários perdem com viagens. Mesmo com ferramentas móveis, perde-se tempo para ir e vir dos aeroportos, no check-in de segurança, para chegar ao terminal, e no trânsito a caminho dos escritórios e hotéis.

Ao calcular a economia das despesas com viagens comerciais que podem ser evitadas com o uso de produtos de UC, a Forrester admite que a Intercontinental Marketing pode eliminar 10% das viagens no Ano 1, chegando a 30% no Ano 3, já que os recursos de UC estarão melhores implantados e os usuários já terão mudado de comportamento. A um custo médio de US\$ 1.500 por viagem, o resultado será uma economia total de quase US\$15 milhões em três anos, conforme mostrado na Tabela 10.

Tabela 10: Economia de custos com viagens

Ref.	Métrica	Cálculo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
G1	Número de usuários		2.600	4.000	4.000	
G2	Porcentagem de funcionários que viajam para participar de reuniões internas	50%				
G3	Número médio de viagens por ano	8				
G4	Custo médio por viagem	US\$ 1.500				
G5	Porcentagem de viagens evitadas através de colaboração em reunião online, conferência por vídeo etc.		10%	25%	30%	

Gt	Custos de viagem evitados	G1*G2*G3*G4*G5	US\$ 1.560.000	US\$ 6.000.000	US\$ 7.200.000	US\$ 14.760.000
----	---------------------------	----------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------

Fonte: Forrester Research, Inc.

3. Reduzindo o tempo de conclusão dos projetos

A melhoria da comunicação entre os membros das equipes de projeto e a capacidade de falar com especialistas que não fazem parte dessas equipes aumentam a eficiência e diminuem o tempo necessário para a conclusão do projeto, permitindo que mais projetos sejam concluídos. Esses recursos também podem proporcionar os mesmos benefícios em relação ao tempo de desenvolvimento do produto, o que agilizará a comercialização de novos produtos. Nos projetos baseados em horas faturáveis, a métrica pode ser o controle da agenda do projeto (e, portanto, da lucratividade) e a redução do impacto negativo das horas extras na vida dos funcionários, sem contar a retenção e o aumento da satisfação do cliente.

Há mais benefícios relacionados à capacidade de estabelecer contato com os especialistas, sem a latência que tem sido característica marcante dos processos de trabalho antes do lançamento da UC. “Se você contrata a nossa firma, está contratando todos esses especialistas [em toda a organização, independentemente da localização geográfica ou do fuso horário]”, revelou à Forrester. “Nós parecemos gênios quando conseguimos ‘pegar’ um especialista (SME) [da nossa empresa ou de um parceiro, via federação] e obter uma resposta imediata.” Além disso, os clientes não se sentem frustrados quando os SMEs que estão trabalhando em projetos no local do cliente se ausentam para desenvolver os negócios ou para atender às necessidades de sua própria empresa ou de outros clientes.

O cálculo desse benefício começa pela taxa de receita e margem bruta do projeto médio, juntamente com o tempo médio necessário para a conclusão do projeto sem o uso da UC. A Forrester estima que é possível reduzir aproximadamente 10% do tempo do projeto se a colaboração em tempo real for aprimorada. No entanto, assim como nos cálculos de saída incremental apresentados anteriormente, assumimos que nem todo o tempo recapturado será convertido novamente em esforços produtivos. Desse modo, o resultado é multiplicado por 75% da taxa de captura. Finalmente, como o benefício total não é previsto no início da implantação da UC, aplica-se uma taxa de adoção de 50% / 75% / 100%, assim como foi feito nos cálculos de melhoria da produtividade especificados anteriormente.

Tabela 11: Menor tempo para a conclusão dos projetos

Ref.	Métrica	Cálculo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
H1	Receita líquida por projeto (média)	US\$ 750.000				
H2	% de margem bruta	40%				
H3	Projeto por ano	300				
H4	Porcentagem da redução do tempo de projeto	10%				

	em função de uma melhor colaboração					
H5	Porcentagem do tempo economizado que poderia ter sido empregado em outros projetos	75%				
H6	Taxa de adoção		50%	75%	100%	
Ht	Menor tempo para a conclusão dos projetos	$(H1*H2*H3)*(H4*H5)*H6$	US\$ 3.375.000	US\$ 5.062.500	US\$ 6.750.000	US\$ 15.187.500

Fonte: Forrester Research, Inc.

4. Ciclo de vendas reduzido

Com uma melhor colaboração — acesso mais rápido e eficiente aos especialistas, capacidade de contatar outras pessoas diretamente de aplicativos familiares e recursos de conferência no local — tudo isso proporcionado pela conscientização do valor da presença, o tempo necessário para desenvolver propostas de venda pode ser reduzido, aumentando o número de propostas feitas e ganhas. Os entrevistados revelaram à Forrester que os produtos de UC ajudam a melhorar a qualidade das propostas à medida que a latência entre os especialistas diminui.

“Este benefício é valiosíssimo para nós”, observou um entrevistado. “Ele reduz o tempo [de criação das propostas], melhora a qualidade e elimina as viagens. Parece que agimos como se fossemos uma única pessoa.” E como disse outro entrevistado, “Quanto mais cientes estivermos disso tudo, mais leais serão nossos clientes.”

Os SMEs não precisam abandonar o projeto no qual estão trabalhando nem se afastar de suas mesas para dar sua contribuição no trabalho de pré-venda. Na entrega da proposta, “os especialistas podem permanecer exatamente onde estão porque eles podem aparecer via webcast.” À medida que o Microsoft RoundTable for mais utilizado, os especialistas poderão participar ou até mesmo ministrar um seminário de dia inteiro, sem precisar estar fisicamente em um local, pois essa experiência é mais sofisticada do que as melhores ferramentas de conferência Web e por vídeo atualmente em uso.

O cálculo desse benefício começa com a duração média do processo de desenvolvimento e entrega de uma proposta de venda para a Intercontinental Marketing, o tamanho da equipe de venda, a receita média associada a uma venda, a margem de lucro associada a uma venda, a porcentagem das propostas de vendas que resultam nas vendas reais (taxa de êxito de 75%) e a melhoria estimada do processo de venda (20%). Essas informações são usadas para calcular o aumento das propostas de venda, das vendas reais e dos lucros, conforme mostrado na Tabela 12. Assim como em outros cálculos de benefício, assume-se uma taxa de aumento de 50% / 75% / 100% nos anos 1, 2 e 3, respectivamente.

Tabela 12: Ciclo de vendas reduzido

Ref.	Métrica	Cálculo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
I1	Duração média do ciclo de vendas (dias)		20			
I2	Número de vendedores ou SMEs envolvidos		3,5			
I3	Envolvimentos em vendas por ano		40			
I4	Porcentagem do tempo economizado através de uma colaboração interna mais eficaz, reduzindo os atrasos no processo de proposta		20%			
I5	Ciclo de vendas reduzido (dias)	$I1 \cdot I2 \cdot I3 \cdot I4$	560			
I6	Ciclos de vendas adicionais disponíveis	$(I1 \cdot I2 \cdot I3) \cdot (1 - I4)$	10,0			
I7	Taxa de êxito		75%			
I8	Receita média por venda		US\$ 750.000			
I9	% de margem bruta		40%			
I10	Taxa de adoção		50%	75%	100%	
It	Ciclo de vendas reduzido (margem bruta)	$I6 \cdot I7 \cdot I8 \cdot I9 \cdot I10$	US\$ 1.125.000	US\$ 1.687.500	US\$ 2.250.000	US\$ 5.062.500

Fonte: Forrester Research, Inc.

5. Redução de custos: conferências discadas

A empresa composta, que é o caso dos clientes Microsoft entrevistados neste estudo, testemunharão reduções significativas nos valores pagos pelos serviços de conferência discada dos fornecedores de teleconferência, já que esses serviços são substituídos pelos recursos do OCS ou de conferência do Live Meeting no local. A porcentagem de redução mostrada na tabela a seguir é conservadora, baseada em conversas com clientes que começaram a implantar as novas ferramentas. Sendo assim, é possível que se experimente maiores reduções mais cedo do que indicado na Tabela 13.

Tabela 13: Redução de custos: conferências discadas

Ref.	Métrica	Cálculo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
J1	Despesa anual com conferência discada		US\$ 400.000			
J2	% de redução através de comunicações unificadas		30%	40%	80%	
Jt	Redução da conferência discada com pagamento por minuto	J1*J2	US\$ 120.000	US\$ 160.000	US\$ 320.000	US\$ 600.000

Fonte: Forrester Research, Inc.

6. Redução de custos: tarifas telefônicas

A percepção de presença e os produtos de UC resultam em menos chamadas telefônicas, pois os chamadores podem ver a disponibilidade dos destinatários-alvo e estes, por sua vez, podem determinar regras que indicam como eles desejam ser contatados. Em muitos casos, um telefone de mesa é a última opção de comunicação escolhida pelos destinatários. As modalidades preferidas são geralmente uma mensagem instantânea, um email ou uma mensagem de voz encaminhada para o email e ouvida no laptop. “Fiz uma mudança de modo que 85% das minhas chamadas de voz sejam originadas por meio do OCS.”, observou um dos entrevistados. “Meu telefone de casa ou telefone celular tocará, se eu preferir, e substituirá uma chamada internacional por uma local. Desse modo, a economia com chamadas telefônicas será muito significativa.” Na organização composta, com escritórios e clientes em diversos países e continentes, é grande a possibilidade de redução nos custos das tarifas telefônicas fixas tradicionais.

Tabela 14: Redução de custos: tarifas telefônicas

Ref.	Métrica	Cálculo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
K1	Despesa anual com chamadas tarifadas		US\$ 1.000.000			
K2	Porcentagem de redução através de comunicações unificadas		30%	40%	50%	
Kt	Redução das tarifas telefônicas internacionais e interurbanas	K1*K2	US\$ 300.000	US\$ 400.000	US\$ 500.000	US\$ 1.200.000

Fonte: Forrester Research, Inc.

Total de benefícios

Uma das entrevistadas totalizou os benefícios para a sua empresa da seguinte maneira: “Se o CFO nos pedisse para demonstrar que os investimentos nas comunicações unificadas foi um empreendimento satisfatório, apontaríamos que a economia nas despesas com viagens, conferências e telefones, por si só, justificam nosso investimento e explicaríamos que, com esses benefícios, todos os outros já estão pagos ou podem ser considerados ‘gratuitos’.”

A Tabela 15 resume os benefícios do aumento na produtividade e na economia das despesas com viagens, além dos benefícios calculados para menor tempo necessário à conclusão de projetos, ciclo de vendas reduzido, e economia de custos com teleconferências e chamadas telefônicas.

Tabela 15: Total de benefícios

Benefícios	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
Saída incremental: rainmakers, executivos seniores	487.500	675.000	750.000	1.912.500
Saída incremental: especialista	1.500.000	2.000.000	2.500.000	6.000.000
Saída incremental: gerentes de conteúdo	1.125.000	1.575.000	2.025.000	4.725.000
Saída incremental: operadores da infraestrutura	1.687.500	2.362.500	3.037.500	7.087.500
Custos de viagem evitados	1.560.000	6.000.000	7.200.000	14.760.000
Menor tempo para a conclusão dos projetos	3.375.000	5.062.500	6.750.000	15.187.500
Ciclo de vendas reduzido (margem bruta)	1.125.000	1.687.500	2.250.000	5.062.500
Redução da conferência discada com pagamento por minuto	120.000	160.000	320.000	600.000
Redução das tarifas telefônicas internacionais/interurbanas	300.000	400.000	500.000	1.200.000
Total	US\$ 11.280.000	US\$ 19.922.500	US\$ 25.332.500	US\$ 56.535.000

Fonte: Forrester Research, Inc.

Método de cálculo dos benefícios orientado ao cliente

O cálculo dos benefícios de produtividade com base nos custos de compensação mencionados acima é um método conservador e comumente usado. A Forrester recomenda que os leitores deste estudo também considerem o cálculo do valor de UC usando um ou ambos os métodos descritos a seguir.

O valor da conquista de um novo cliente: em média, cada um dos 30 clientes da Intercontinental contribui com US\$ 30 milhões em receita (US\$ 18 milhões em receita de transferência e US\$ 12 milhões em taxa de receita), que produz US\$ 2 milhões em resultado operacional anualmente. Cada 1% de aumento na probabilidade de ganho (ou perda) de um cliente é avaliado em US\$ 300.000 na receita anual e US\$ 20.000 no resultado operacional. Além disso, se a Intercontinental estivesse prestes a ganhar um novo cliente, valendo US\$ 30 milhões em receita bruta e US\$ 2 milhões em resultado operacional, multiplicados pela proporção de 1,75 no preço/venda do setor de patrimônio líquido apropriado, os envolvidos poderiam esperar um retorno de mais US\$ 52 milhões no valor de mercado da firma.

O valor de perda de um cliente existente: durante os anúncios trimestrais de ganhos, uma empresa aberta similar à Intercontinental Marketing anunciou a perda de três de seus clientes, confessamente devido a um atendimento insatisfatório ao cliente. O impacto da deserção dos clientes na receita bruta foi estimado em mais de US\$ 57 milhões. O preço das ações da firma caiu imediatamente para quase 1/3 quando os analistas alteraram a qualidade do estoque para pior, embora os ganhos tivessem estado acima das estimativas dos analistas para aquele trimestre. A Forrester calculou uma perda de mais de US\$ 100 milhões no valor acionário por cliente perdido e aproximadamente US\$ 7 milhões no valor de mercado para cada US\$ 1 milhão em vendas perdidas. Cada 1% de aumento na probabilidade de retenção de um cliente de médio porte poderia ser avaliado em US\$ 1 milhão ou mais no valor acionário.

Comparando os dois cenários acima, pode parecer que o mercado pune muito mais a falha do que recompensa o sucesso. Esses cenários de oportunidade e risco não estão incluídos nos cálculos de ROI deste estudo, embora os leitores sejam incentivados a criar modelos similares para suas organizações.

A Forrester acredita que a UC deixa no ar a promessa de uma grande vantagem competitiva ao estabelecer relacionamentos mais fortes com o cliente, no caso de firmas que adotem essas tecnologias de colaboração. As firmas que podem se organizar com eficiência diante da natureza inconstante do trabalho são capazes de oferecer uma melhor defesa dos clientes, baseada em respostas imediatas para as suas necessidades.

Outros benefícios das comunicações unificadas

As empresas entrevistadas para este estudo descreveram diversas categorias de benefícios da UC. Para atribuir benefícios financeiros da Intercontinental Marketing, a Forrester incluiu apenas as categorias de benefícios que a) se aplicam a uma empresa de serviços como a Intercontinental Marketing e b) foram articuladas de modo mais atrativo e certamente serão percebidas pelos clientes Microsoft entrevistados. Na pesquisa relacionada e no trabalho com a Microsoft e seus clientes, a Forrester identificou mais áreas de benefício que muitos clientes potenciais da UC podem reconhecer e perceber. Essas categorias de benefício são as seguintes:

Benefícios do departamento de TI

A simplificação do fornecimento de serviços e aplicativos de TI por meio do gerenciamento de identidades exclusivas que usam o Active Directory proporciona benefícios de segurança. A organização pode garantir que os usuários logo ficarão imediatamente impedidos de acessar dados, aplicativos e redes corporativas após a demissão. Além disso, o Active Directory oferece benefícios de conformidade. Algumas organizações se deparam com regras estritas que determinam quais comunicações e informações devem ser retidas e por quanto tempo. Para estar em conformidade com as regulamentações governamentais, as empresas públicas, as empresas de serviços financeiros, os órgãos públicos e outros devem reter pelo menos algumas de suas mensagens de email.

É necessário que a equipe de TI consiga gerenciar as mensagens instantâneas da mesma maneira que gerencia os emails para fins de conformidade, e seja capaz de arquivar as mensagens instantâneas e de email e qualquer outra forma de comunicação. No caso das organizações que permitem aos usuários utilizar redes públicas de mensagens instantâneas, há o risco de vazamento de segredos comerciais essenciais, informações confidenciais ou mensagens inapropriadas. As organizações precisam de uma infra-estrutura de mensagem instantânea segura e gerenciada para fornecer comunicações seguras com controle de conformidade.

À medida que a comunicação de voz baseada em IP se prolifera, a capacidade de usar a mesma infra-estrutura de identidade para armazenar informações sobre percursos de chamada, planos de chamada e números de telefone gera ainda maiores oportunidades de benefício e controle para a organização.

Custo total de propriedade reduzido

O rompimento dos silos de tecnologia atuais através de uma plataforma de UC pode resultar em menor custo para a organização em áreas que incluem voz, conferência, gerenciamento de TI e suporte. Ao calcular o benefício a partir do custo de propriedade total reduzido de várias tecnologias, a ausência de custo é calculada através dos seguintes fatores.

Tabela 16: Categorias do benefício de ausência de custo

Economia através da redução no número de: <ul style="list-style-type: none">• Máquinas de fax• Aparelhos de telefone de mesa• Equipamento de PBX• Sistemas de Unificação de Mensagens• Solução antivírus e anti-spam• Solução de conformidade• Backups em fita
Economia a partir da melhoria da administração: <ul style="list-style-type: none">• Gerenciamento de telefonia centralizado• Manutenção simplificada de catálogos
Economia nas tarifas telefônicas <ul style="list-style-type: none">• Economia em tarifas telefônicas interurbanas/por cartão para funcionários <i>móveis</i>• Economia no uso de troncos telefônicos, chamadas interurbanas e tarifas telefônicas
Economia na administração da telefonia <ul style="list-style-type: none">• Economia gerada por transferências, acréscimos e mudanças de telefones IP• Economia de cabeamento em novos locais através da telefonia IP

Custos reduzidos com imóveis através de suporte e expansão comerciais remotos

Usando tecnologias de colaboração, como percepção de presença, cliente de telefonia móvel e conferência por vídeo, algumas organizações podem expandir as operações e o alcance geográfico sem incorrer nos custos extras com a infra-estrutura de escritório. Essa economia também pode incluir a abstenção da expansão do escritório devido ao maior número de funcionários domésticos. “O espaço comercial da Pricey em Toronto e Calgary solicitou nossa iniciativa de telemarketing”, reportou uma das organizações neste estudo. “As ferramentas de UC oferecem mais recursos em casa e para os guerreiros de estrada também. Isso também afeta o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, o cuidado diário com as crianças e os custos com empregadas. Estamos analisando os benefícios hoje em dólares estimados, mas não sabemos quanto ainda. Conseguimos reduzir o espaço do escritório e, ao mesmo tempo, trouxemos novos funcionários; sublocamos um andar inteiro em [um edifício em] Calgary e, ao mesmo tempo, admitimos mais funcionários. Isso gerará uma grande polêmica daqui a um ano.”

Maior capacidade de atrair e reter funcionários de qualidade

Os recursos de UC, incluindo o sistema unificado de mensagens, a funcionalidade de catálogos, e os recursos de suporte remoto e móvel, oferecem uma experiência de trabalho melhor, reduzindo a rotatividade e os custos associados à contratação. Além disso, ser capaz de fornecer as ferramentas mais recentes pode surtir um efeito positivo no que diz respeito à atração de novos talentos.

Menos despesas com treinamento

O uso de produtos de UC para fornecer treinamento aos funcionários em suas próprias mesas permite economia em áreas como viagens, treinamentos e produtividade, já que os funcionários podem treinar na hora em que desejarem, e não em horários predefinidos.

Melhor resolução das questões do cliente

A comunicação avançada entre o serviço de atendimento ao consumidor e os especialistas através da percepção de presença, do encaminhamento de chamadas e de outras ferramentas significa que as questões do cliente podem ser resolvidas com mais rapidez, reduzindo os custos necessários para transferir chamadas e lidar com as interações do cliente.

Melhor experiência e retenção do cliente

A melhoria da comunicação entre o serviço de atendimento ao consumidor e os especialistas, através da percepção de presença, do encaminhamento de chamadas e de outros recursos, permite que as questões do cliente sejam resolvidas com mais rapidez, aumentando a retenção e a receita por cliente. Em uma pesquisa feita em 2005 entre os tomadores de decisões de TI norte-americanos, a satisfação do cliente foi um dos quatro benefícios principais da conectividade em tempo real⁴. Isso resulta diretamente em uma menor rotatividade do cliente, à medida que menores tempos de resposta a perguntas críticas oferecem uma vantagem competitiva. Consulte a página 26 para obter uma abordagem mais abrangente dessa área de benefício.

Benefícios adicionais do Enterprise CAL Suite

Quando um cliente decide adquirir produtos de UC através do Enterprise CAL, ele recebe também benefícios adicionais de produtos não-UC incluídos no Enterprise CAL suite.

Risco

O risco é o terceiro maior componente do modelo de TEI. Ele é usado como um filtro para capturar a incerteza em torno das diferentes estimativas de custo e benefício. Se um ROI ajustado ao risco ainda demonstrar um argumento comercial atrativo, ele intensificará a certeza de que o investimento provavelmente será um sucesso, pois os riscos que ameaçam o projeto foram considerados e quantificados. Os números ajustados ao risco devem ser vistos como expectativas “testadas sob pressão”, já que eles representam os valores esperados considerando-se os riscos. Em geral, os riscos impactam os custos ao elevar as estimativas originais e impactam os benefícios ao reduzir essas estimativas.

Para os fins dessa análise, a Forrester ajusta as estimativas de benefício aos riscos para melhor refletir o nível de incerteza de cada estimativa. O modelo de TEI usa um método de distribuição triangular para calcular os valores ajustados ao risco. Para construir a distribuição, é necessário estimar primeiro os valores baixo, mais provável e alto que podem ocorrer no ambiente atual. O valor ajustado ao risco é a média desses pontos. As estimativas de custo podem ser ajustadas ao risco da mesma maneira. Nesse caso, no entanto, a Forrester assume que a maioria dos valores de custo, com exceção da situação descrita a seguir, terá sido determinada por contrato. Portanto, nenhum ajuste ao risco será aplicado.

No caso dos serviços profissionais necessários para implementar a UC na Intercontinental Marketing, 30 dias de serviços de consultoria na implantação inicial usada nesta análise (consulte a seguir) podem ser considerados o valor “mais provável” ou esperado, com 30 e 45 dias definidos como as estimativas baixa e alta, respectivamente. O valor ajustado ao risco é a média desses três valores, ou seja, 35 dias de serviços de consultoria por pessoa. Os serviços profissionais dessa natureza variam de acordo com uma série de fatores previstos e de eventos e constatações imprevistos. A variabilidade representa um risco capturado como parte deste estudo. Na implantação para mais 2.220 usuários no Ano 1, a Forrester usa um fator de risco de 66 dias de consultoria por pessoa como valor máximo, 44 dias por pessoa como valor mais provável e 44 dias como valor mínimo. Os valores aplicados ao Ano 2, quando a implantação é estendida para mais 1.400 usuários, são 28, 28 e 42 dias como estimativas mínima, mais provável e máxima, respectivamente. O efeito é o aumento da estimativa de custo para considerar a maior probabilidade de as estimativas de custo originais serem revisadas para um valor superior do que para um valor inferior. A Forrester aplica a média (35, 51 e 32 dias para Inicial, Ano 1 e Ano 2, respectivamente) ao custo por dia de US\$ 2.000 a um valor total ajustado ao risco de US\$ 238.000, comparado à estimativa original do valor total de US\$ 204.000 para os três períodos.

Os riscos de implementação e impacto a seguir são identificados como parte desta análise:

- A instalação e o teste podem demandar mais dias de serviços de consultoria.
- A taxa de adoção pode ser mais baixa do que o esperado.
- A saída incremental por operador em cada grupo de operadores pode ser menor do que as estimativas.
- O valor da economia de custo com viagens pode ser menor do que o analisado.
- As estimativas dos valores de benefícios de menor tempo para a conclusão de projetos, ciclo de vendas reduzido e ausência de custos com conferências e tarifas telefônicas podem ser menores do que o esperado nesse caso.

Em contrapartida, o valor real nessas áreas pode ser maior do que os valores de maior probabilidade. A Forrester fez os cálculos de ROI de modo muito conservador até agora, já que os valores máximos são geralmente equivalentes aos valores de maior probabilidade, encobrendo assim a “tendência a valores superiores.”

Ajuste ao risco dos benefícios

As premissas a seguir foram usadas para calcular os valores de benefícios mínimo, mais provável, máximo e médio mostrados na Tabela 18:

Saída incremental: rainmakers, executivos seniores

As estimativas mínima, mais provável e máxima para o período de tempo por ano liberado para este grupo de operadores são definidas como 50, 100 e 100 horas, respectivamente, produzindo uma média de 83,3 horas. Conforme descrito na seção Benefícios anteriormente, esses 100 operadores ganham US\$ 150 por hora (incluindo os benefícios e a compensação não-salarial). Espera-se que a taxa de adoção seja de 70%, 90% e 100% nos anos 1, 2 e 3. No entanto, o benefício é descontado em 50%, já que assumimos que o tempo liberado pelas ferramentas de produtividade serão percebidos pela organização apenas em parte. A fórmula ajustada ao risco para este grupo é:

100 operadores x US\$ 150 por hora x taxa de adoção [65%, 90%, 100%] x 50% x 83,3 horas

Os cálculos correspondentes para cada grupo são os seguintes:

Saída incremental: especialista

As estimativas mínima, mais provável e máxima para o período de tempo por ano liberado para este grupo de operadores são definidas como 50, 100 e 100 horas, respectivamente, produzindo uma média de 83,3 horas.

400 operadores x US\$ 125 por hora x taxa de adoção [60%, 80%, 100%] x 50% x 83,3 horas

Saída incremental: gerentes de conteúdo

As estimativas mínima, mais provável e máxima para o período de tempo por ano liberado para este grupo de operadores são definidas como 30, 60 e 60 horas, respectivamente, produzindo uma média de 50 horas.

1.000 operadores x US\$ 75 por hora x taxa de adoção [50%, 70%, 90%] x 50% x 50 horas

Saída incremental: operadores da infra-estrutura

As estimativas mínima, mais provável e máxima para o período de tempo por ano liberado para este grupo de operadores são definidas como 20, 40 e 40 horas, respectivamente, produzindo uma média de 33,3 horas.

Assume-se que a taxa de captura de produtividade para este grupo é de 75%, já que esses operadores estão mais envolvidos na tarefa/processo.

2.500 operadores x US\$ 55 por hora x taxa de adoção [50%, 70%, 90%] x 75% x 33,3 horas

Os resultados desses cálculos são resumidos na Tabela 17.

Tabela 17: Ajuste ao risco: saída incremental por grupo de operadores

Ajuste de risco: saída incremental	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
Saída incremental: rainmakers	406.250	562.500	625.000	1.593.750
Saída incremental: especialista	1.250.000	1.666.667	2.083.333	5.000.000
Saída incremental: gerentes de conteúdo	937.500	1.312.500	1.687.500	3.937.500
Saída incremental: operadores da infra-estrutura	1.406.250	1.968.750	2.531.250	5.906.250
Total	US\$ 4.000.000	US\$ 5.510.417	US\$ 6.927.083	US\$ 16.437.500

Fonte: Forrester Research, Inc.

Custos de viagens de negócios evitados

O modelo financeiro inclui diversas premissas sobre o número de viagens que pode ser evitado para cada grupo de operadores à medida que a Intercontinental Marketing aumenta o uso de conferências

Web via Live Meeting para proporcionar reuniões mais rápidas do que as reuniões tradicionais. Essas premissas são resumidas na Tabela 18. Os valores mínimo, mais provável e máximo foram definidos multiplicando-se a estimativa original (número de funcionários x 50% que viajam x média de 8 viagens por ano x custo médio de US\$ 1.500 por viagem x 10%, 25%, 30% de viagens evitadas através da colaboração por reunião online, conferência por vídeo etc.) por 80% para determinar o valor mínimo e por 103% para determinar o valor máximo. A média é, portanto, 94,3%.

Tabela 18: Ajuste ao risco dos custos de viagens evitados

Ajuste ao risco: custos de viagens de negócios evitados	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
Mínimo	1.248.000	4.800.000	5.760.000	11.808.000
Mais provável	1.560.000	6.000.000	7.200.000	14.760.000
Máximo	1.606.800	6.180.000	7.416.000	15.202.800
Médio/ajustado ao risco	US\$ 1.471.600	US\$ 5.660.000	US\$ 6.792.000	US\$ 13.923.600

Fonte: Forrester Research, Inc.

As outras categorias de benefício, que incluem: a) menor tempo para conclusão de projetos; b) ciclo de vida reduzido; c) menos conferências discadas com pagamento por minuto; d) menos tarifas telefônicas internacionais/interurbanas, recebem um tratamento de ajuste ao risco similar, conforme descrito anteriormente. Os fatores de ajuste ao risco usados nessas categorias de benefício são especificados na Tabela 19.

Tabela 19: Fatores de ajuste ao risco

Ajuste ao risco: categoria de benefício	Mínimo	Mais provável	Máximo	% do valor médio/ajustado ao risco
Menor tempo para a conclusão dos projetos	50%	100%	100%	83,3%
Ciclo de vendas reduzido	50%	100%	100%	83,3%
Menos conferências discadas	80%	100%	103%	94,3%
Menos tarifas telefônicas internacionais/interurbanas	50%	100%	100%	83,3%

Fonte: Forrester Research, Inc.

Os valores ajustados ao risco das categorias de benefício são resumidos na Tabela 20 a seguir.

Tabela 20: Total de benefícios ajustados ao risco

Benefícios	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total
Saída incremental: rainmakers, executivos seniores	US\$ 406.250	US\$ 562.500	US\$ 625.000	US\$ 1.593.750
Saída incremental: especialista	1.250.000	1.666.667	2.083.333	5.000.000
Saída incremental: gerentes de conteúdo	937.500	1.312.500	1.687.500	3.937.500
Saída incremental: operadores da infraestrutura	1.406.250	1.968.750	2.531.250	5.906.250
Custos de viagem evitados	1.471.600	5.660.000	6.792.000	13.923.600
Menor tempo para a conclusão dos projetos	2.812.500	4.218.750	5.625.000	12.656.250
Ciclo de vendas reduzido	937.500	1.406.250	1.875.000	4.218.750
Menos conferências discadas com pagamento por minuto	113.200	150.933	301.867	566.000
Menos tarifas telefônicas internacionais/interurbanas	250.000	333.333	416.667	1.000.000
Total	US\$ 9.584.800	US\$ 17.279.683	US\$ 21.937.617	US\$ 48.802.100

Fonte: Forrester Research, Inc.

Flexibilidade

Segundo a metodologia TEI da Forrester, a flexibilidade representa um investimento na capacidade ou habilidade de hoje que pode ser convertida em benefícios de negócios futuros a um custo adicional. Isso concede a uma organização o “direito” ou a capacidade de se envolver em iniciativas futuras, mas não a obrigatoriedade de fazê-lo. São vários os cenários em que um cliente pode optar por implementar a UC para se comunicar de forma geral e posteriormente perceber outras formas de uso e oportunidades de negócios. Adicionando o controle de chamadas de mesa ou o suporte a celulares, por exemplo, o cliente tirará ainda mais proveito do investimento original por um custo adicional modesto.

A flexibilidade para implantar posteriormente a UC em outras áreas de negócios e/ou gerar valor adicional a partir do investimento original oferece um valor quantificável. Esta seção apresenta um exemplo de uma opção em que a Intercontinental Marketing pode obter benefícios tangíveis reduzindo os obstáculos à comunicação ocasionados por uma força de trabalho distribuída e responder com mais rapidez aos clientes e em situações emergenciais.

Para a Intercontinental Marketing, o investimento inicial nos produtos de UC criou uma “opção” que permite desenvolver de forma econômica recursos expandidos de serviço de conta internacional. A Intercontinental quer concentrar todos os seus esforços para conquistar uma nova conta, uma empresa com sede na China e ampla atividade de marketing na Europa, Ásia e Oriente Médio. Ela não tem uma equipe adequada no escritório de Xangai para criar a abordagem de vendas, embora a equipe da China seja essencial para o sucesso. A Intercontinental não pode contar com o sucesso sem dedicar seis funcionários-chave dos escritórios de Boston, Londres e São Francisco em tempo

praticamente integral. Sem a UC, a Intercontinental recusará a oportunidade de sair em busca desse novo negócio. Os talentos necessários para ganhar a conta estão muito dispersos, e as tentativas de convencer esses funcionários a gastar longos períodos de tempo fora de casa, viajando, aumentam os riscos de que eles abandonem a empresa. Se a conta for ganha, a equipe espalhada por vários fusos horários será chamada para trabalhar no novo negócio, pelo menos até que sejam tomadas as decisões sobre novas contratações na China. Com a UC, entretanto, aumenta o potencial de sucesso suficiente para que a Intercontinental decida montar uma equipe de vendas, tirando os funcionários de outro trabalho importante para que se dediquem à preparação da abordagem de vendas nos quatro meses necessários.

O custo dessa opção é principalmente a compensação de um total de 10 funcionários (quatro em Londres e seis na América do Norte) e alguns custos de viagem, totalizando US\$ 750.000. A nova conta é estimada em US\$ 30 milhões de receita anual (US\$ 18 milhões em receita de transferência e US\$ 12 milhões em taxa de receita), que produz US\$ 2 milhões no resultado operacional anual.

O componente 'flexibilidade' do TEI captura esse valor usando o padrão do setor financeiro Black-Scholes ou os modelos binomiais de precificação de opções. A Forrester avalia a opção de flexibilidade acima em mais de US\$ 1,25 milhões.

Tabela 21: Flexibilidade: opção da China

Métrica	Cálculo	Valor
Valor do ativo (benefício)		US\$ 2.000.000
Custo de aquisição		US\$ 750.000
Validade (tempo de validade, em anos)		0,25
Flexibilidade	Modelo de precificação de opções Black-Scholes	US\$ 1.255.651

Fonte: Forrester Research, Inc.

A redução dos custos de administração e hardware de telefonia é outro exemplo de uma opção de flexibilidade em que a empresa tem a oportunidade, mas não a obrigação, de gerar mais valor a partir da plataforma de UC. Nesse exemplo, a empresa pode optar por eliminar o sistema de correio de voz por uma economia de US\$ 150.000 com administração e encargos de manutenção. Em seguida, a firma pode eliminar os tradicionais telefones de mesa nas equipes mais móveis, por um valor de benefício de US\$ 994.741 (valor presente de 400 unidades x US\$ 1.000 por ano x 3 anos). Tudo isso é realizado a um custo incremental de US\$ 50.000 em mão-de-obra interna e produz um valor de mais de US\$ 1 milhão.

Tabela 22: Flexibilidade: opção de racionalização da telecomunicação

Métrica	Cálculo	Valor
Eliminar o sistema de correio de voz	Licença/taxa de manutenção, administração	US\$ 150.000
Remover telefones de mesa	+ VP (400 unidades * US\$ 1.000 por ano * 3 anos)	US\$ 994.741
Valor do ativo (benefício)	=	US\$ 1.144.741
Custo de aquisição	Estimativa de mão-de-obra interna	US\$ 50.000
Validade (tempo de validade, em anos)		2
Flexibilidade: economia de custo com telecomunicações	Modelo de precificação de opções Black-Scholes	US\$ 1.097.656

Fonte: Forrester Research, Inc.

Proporcionar mais recursos móveis à equipe tem sido o principal motivador para a produtividade de várias empresas entrevistadas neste estudo. A aplicação de algumas estimativas de benefício à Intercontinental Marketing e a aplicação de fatores conservadores da Forrester (50% de taxa de captura), o valor de opção que permite comunicações móveis, integradas à plataforma de UC empresarial, podem aumentar a produtividade da equipe em 3 horas por semana. Se o trabalho for feito com base em cálculos similares aos fornecidos acima, com as premissas descritas no estudo de caso, se chegará a um valor de mais de US\$ 3 milhões.

Tabela 23: Flexibilidade: opção de mobilidade

Métrica	Cálculo	Valor
Equipe móvel extra		300
Melhoria da produtividade por operador	US\$ 150 * 3 horas por semana * 50 semanas	US\$ 22.500
% capturada	x	50%
Valor do ativo (benefício)	=	US\$ 3.375.000
Custo de dispositivos móveis	Dispositivos móveis a US\$ 500	US\$ 150.000
Integração e administração/suporte	+ estimativa de mão-de-obra interna.	US\$ 100.000
Custo de aquisição	=	US\$ 250.000
Validade (tempo de validade, em anos)		1,5

Flexibilidade: suporte móvel para a equipe extra	Modelo de precificação de opções Black-Scholes	US\$ 3.136.025
--	--	----------------

Fonte: Forrester Research, Inc.

Estas são apenas três ilustrações das opções de flexibilidade. A base ou plataforma para mais opções desse tipo foi criada quando a Intercontinental Marketing implementou a UC, incluindo os seguintes exemplos:

- **Federação:** a opção que permite desenvolver um auto-atendimento avançado para o cliente através da federação — para integrar recursos de UC nos aplicativos empresariais da firma. Por exemplo, os clientes podem exibir informações de faturamento em um site de extranet seguro e envolver a equipe da Intercontinental em sua equipe de conta usando a presença e colaborando em um aplicativo compartilhado. A UC pode romper os silos de tecnologia e integrar aplicativos para fornecer colaboração e recursos mais sofisticados aos aplicativos empresariais e de comunicação existentes.
- **Integração dos recursos de UC e aplicativos empresariais:** a opção que permite transformar ou otimizar processos de negócios em aplicativos essenciais. Algumas organizações estão se tornando suscetíveis a erros e exceções que ocorrem quando os funcionários tiram os olhos do que estão fazendo e desviam a atenção do processo para se comunicar com alguém. Com a inserção de recursos de UC no ERP, CRM e em aplicativos personalizados de uma organização, os operadores poderão ser mais produtivos ao conseguirem estabelecer contato com a pessoa certa no momento certo sem sair do aplicativo, unificando assim o trabalho com os canais de comunicação. Esse tipo de recurso não está disponível nas prateleiras e deve ser desenvolvido, embora ele seja especialmente eficaz quando combinado com a federação. Assim, outras pessoas fora do firewall corporativo podem ser envolvidas no processo.
- **Terceirização dinâmica de talentos:** a opção que permite desenvolver ou expandir uma força de trabalho mais dinâmica com prestadores de serviços para partes de projetos que exijam habilidades raras ou se preparar para determinados desafios dos clientes ou trabalhos sazonais. A Intercontinental pode expandir o ecossistema de fornecedores/parceiros descobrindo seus talentos locais, a fim de incluir os eventuais funcionários que não podem trabalhar em tempo integral ou aqueles que não desejam ser realocados.
- **Fusão ou aquisição:** aumento da atratividade da firma caso comecem as negociações de aquisição por uma empresa controladora global de propaganda e firmas de serviços de marketing especializados, por exemplo. A valorização da Intercontinental deve aumentar à medida que aumentar também sua capacidade de demonstrar como os recursos de UC oferecem a) melhor serviço de cliente, retenção e taxa de receita, e b) uma plataforma para integração mais rápida e eficiente com outros ativos da empresa controladora através da colaboração e especialmente da promessa de federação. Da mesma forma, ao adquirir outra empresa, como aconteceu com pelo menos uma das empresas entrevistadas neste estudo, a equipe da empresa adquirida será assimilada com mais rapidez e se sentirá parte da equipe assim que as conexões de UC forem ativadas, influenciando a retenção de forma positiva. No caso de uma combinação corporativa além-fronteiras, os desafios colocados pelas diferenças idiomáticas são mais facilmente superados com a presença e as comunicações multimodais.

O valor da flexibilidade é exclusivo de cada organização e a vontade de medi-lo varia de uma empresa para outra. Observe que os valores calculados anteriormente existem além dos benefícios ajustados ao risco descritos nesta análise. A Forrester não incluiu o valor de opção nos cálculos de ROI.

Modelo de TEI: Resumo

Os resultados das seções de custos, benefícios, flexibilidade e risco apresentadas anteriormente são usados para determinar um retorno de investimento, valor presente líquido e período de retorno.

As tabelas 24 e 25 mostram os valores ajustados ao risco depois que o método de ajuste ao risco indicado na seção Risco foram aplicados aos valores das tabelas 3 e 15.

É importante observar que os valores usados em todo o modelo de TEI baseiam-se em entrevistas detalhadas com cinco organizações e a organização composta resultante desenvolvida pela Forrester. A Forrester não faz pressuposições quanto ao retorno potencial que outras organizações receberão em seu próprio ambiente. Ela recomenda que os leitores usem suas próprias estimativas no modelo fornecido neste estudo para determinar o impacto financeiro esperado na implementação de UC.

Tabela 24: Custos ajustados ao risco

Custos: Ajustados por risco	Inicial	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total	Valor presente
Custo do licenciamento do software cliente	415.600	567.400	595.000	543.000	2.121.000	1.831.118
Custo do licenciamento do software servidor	29.500	130.000	130.000	113.000	402.500	340.018
Custos de hardware (servidores e dispositivos do usuário)	384.400	1.537.400	613.400	91.400	2.626.600	2.357.649
Serviços profissionais: implementação	70.000	102.667	65.333	0	238.000	217.328
Custos de treinamento do usuário final	39.000	222.000	84.000	0	345.000	310.240
Administração/manutenção interna	0	360.000	360.000	360.000	1.080.000	895.267
Total	US\$ 938.500	US\$ 2.919.467	US\$ 1.847.733	US\$ 1.107.400	US\$ 6.813.100	US\$ 5.951.619

Fonte: Forrester Research, Inc.

Tabela 25: Benefícios ajustados ao risco

Benefícios Ajustado ao risco	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total	Valor presente
Saída incremental: rainmakers, executivos seniores	406.250	562.500	625.000	1.593.750	1.303.766
Saída incremental: especialista	1.250.000	1.666.667	2.083.333	5.000.000	4.079.013
Saída incremental: gerentes de conteúdo	937.500	1.312.500	1.687.500	3.937.500	3.204.827
Saída incremental: operadores da infra-estrutura	1.406.250	1.968.750	2.531.250	5.906.250	4.807.241
Custos de viagem evitados	1.471.600	5.660.000	6.792.000	13.923.600	11.118.434
Menor tempo para a conclusão dos projetos	2.812.500	4.218.750	5.625.000	12.656.250	10.269.534
Ciclo de vendas reduzido (margem bruta)	937.500	1.406.250	1.875.000	4.218.750	3.423.178
Menos conferências discadas com pagamento por minuto	113.200	150.933	301.867	566.000	454.444
Menos tarifas telefônicas internacionais/interurbanas	250.000	333.333	416.667	1.000.000	815.803
Total	US\$ 9.584.800	US\$ 17.279.683	US\$ 21.937.617	US\$ 48.802.100	US\$ 39.476.241

Fonte: Forrester Research, Inc.

Conclusões do estudo

As entrevistas detalhadas da Forrester com os clientes de UC da Microsoft produziram observações importantes sobre o valor de negócios dos produtos de UC. A Forrester descobriu que as organizações podem perceber benefícios sob a forma de:

- Produtividade individual e de grupo de trabalho.
- Economia com custos de viagens.
- Menor tempo para a conclusão dos projetos.
- Ciclos de vendas reduzidos.
- Reduções de custo para conferências discadas e tarifas telefônicas.
- Maior retenção de clientes.

Além disso, embora não tenham sido quantificados neste estudo de caso, a Forrester recomenda que os implementadores de UC potenciais examinem os possíveis benefícios nas seguintes categorias também:

- Menor custo total de propriedade da telefonia a) equipamentos; b) gerenciamento; e c) administração (transferências/acréscimos/mudanças), manutenção de diretórios, tarifas para funcionários que usam celular e conferências.
- Custos reduzidos com imóveis e escritórios físicos, como aluguéis, benfeitorias em propriedades arrendadas, instalações, equipamentos de escritório e suporte de IT/administrativo.
- Menos despesas com treinamento.
- Maior capacidade de atrair e reter funcionários de qualidade.
- Resolução melhor e mais rápida das questões do serviço de atendimento ao consumidor.

A Forrester acredita que as comunicações unificadas prometem uma excelente vantagem competitiva no fortalecimento das relações entre cliente e fornecedor/parceiro nas firmas que adotam essas tecnologias de colaboração.

A análise financeira fornecida neste estudo ilustra como uma organização pode avaliar o valor da proposta dos produtos de UC da Microsoft. Com base nas informações coletadas a partir das entrevistas com 15 clientes de UC, a Forrester calculou um ROI ajustado ao risco de 563% a cada três anos para a empresa composta. Todas as estimativas finais são ajustadas ao risco para incorporar a possível incerteza no cálculo dos custos e benefícios.

Observe que, se os benefícios de produtividade (descritos anteriormente no contexto dos quatro tipos de função) não forem incluídos no modelo financeiro, o ROI dessa análise seria de 338%, permanecendo um indicador atrativo do sucesso de uma implementação de UC.

De acordo com essas constatações, as empresas que estão pensando em implementar a UC podem esperar benefícios de produtividade e economia de custo. Usando o modelo de TEI, muitas empresas possivelmente descobrirão o potencial de um argumento comercial atrativo que a convencerá a fazer um investimento como esse.

Tabela 1: ROI, original e ajustado ao risco

Resumo de resultados financeiros	Estimativa original	Ajustado ao risco
ROI	673%	563%
Total de custos (valor presente)	(US\$ 5.920.572)	(US\$ 5.951.619)
Total de benefícios (valor presente)	US\$ 45,752,104	US\$ 39,476,241
Total (valor presente líquido)	US\$ 39.831.532	US\$ 33.524.622

Fonte: Forrester Research, Inc.

Apêndice A: Visão geral da metodologia Total Economic Impact™

A Total Economic Impact™ é uma metodologia desenvolvida pela Forrester Research, Inc. que aprimora os processos de tomada de decisão tecnológica de uma empresa e auxilia os fornecedores na comunicação da proposta de valor de seus produtos e serviços aos clientes. A metodologia TEI ajuda as empresas a demonstrar, justificar e perceber o valor tangível das iniciativas de TI para a gerência sênior e outros envolvidos-chave.

A metodologia TEI é composta por quatro componentes para avaliar o valor do investimento: benefícios, custos, riscos e flexibilidade. Para os fins desta análise, o impacto da flexibilidade não foi quantificado.

Benefícios

Os benefícios representam o valor fornecido à organização do usuário — unidades de negócios e/ou TI — pelo produto ou projeto proposto. Geralmente, a justificativa do produto ou projeto exercita o enfoque apenas no custo de TI e na redução de custo, deixando pouco espaço para analisar o efeito da tecnologia na organização inteira. A metodologia TEI e o modelo financeiro resultante atribuem peso igual à avaliação dos benefícios e custos, permitindo um exame completo do efeito da tecnologia em toda a organização. O cálculo das estimativas de benefício envolve um diálogo claro com a organização do usuário para compreender o valor específico criado. Além disso, a Forrester também exige que haja uma linha clara de responsabilidade entre a avaliação e a justificativa das estimativas de benefício depois que o projeto for concluído. Isso garantirá que as estimativas de benefício estarão diretamente vinculadas à linha de base.

Custos

Os custos representam o investimento necessário para capturar o valor, ou os benefícios, do projeto proposto. A TI ou as unidades de negócios podem incorrer em custos com sobrecarga de mão-de-obra, subcontratados ou materiais. Os custos consideram todos os investimentos e despesas necessários para fornecer o valor proposto. Além disso, a categoria de custo na metodologia TEI captura qualquer custo incremental no ambiente existente em relação aos custos contínuos associados à solução. Todos os custos devem estar vinculados aos benefícios criados.

Risco

O risco mede a incerteza das estimativas de benefício e custo envolvidas no investimento. A incerteza é medida de duas maneiras: a probabilidade de que as estimativas de custo e benefício atenderão às projeções originais e a probabilidade de que as estimativas serão medidas e controladas no decorrer do tempo. A TEI aplica aos valores informados uma função de densidade de probabilidade conhecida como “distribuição triangular”. No mínimo, três valores são calculados para estimar a faixa subjacente em torno de cada custo e benefício.

Flexibilidade

Na metodologia TEI, os benefícios diretos representam uma parte do valor do investimento. Embora os benefícios diretos sejam geralmente a principal forma de justificar um projeto, a Forrester acredita que as organizações devem ser capazes de medir o valor estratégico de um investimento. A flexibilidade representa o valor que pode ser obtido para um investimento futuro adicional feito sobre o investimento inicial. Por exemplo, o investimento feito na atualização de um conjunto de aplicativos de produtividade em escritório em toda a empresa pode aumentar a padronização (para aumentar a eficiência) e reduzir os custos de licenciamento. No entanto, um recurso de colaboração incorporado pode aumentar a produtividade do operador caso seja ativado. A colaboração só pode ser usada com o investimento adicional no treinamento em algum ponto futuro do processo. Porém, a capacidade de

capturar esse benefício proporciona um valor presente que pode ser estimado. O componente 'flexibilidade' da metodologia TEI captura esse valor.

Apêndice B: Glossário

Taxa de desconto: taxa de juros usada na análise de fluxo de caixa para incluir o retorno do dinheiro. As empresas geralmente definem uma taxa de desconto com base no ambiente de negócios e de investimento e no custo de capital. A Forrester assume uma taxa de desconto anual de 10% nessa análise. As organizações normalmente usam taxas de desconto entre 8% e 16%, de acordo com o ambiente atual. Os leitores devem consultar logo sua organização para saber qual é a taxa de desconto mais apropriada a ser usada em seu próprio ambiente.

Valor presente líquido (VPL): o valor presente ou atual dos fluxos de caixa líquido futuros (descontados) dada uma taxa de juros (a taxa de desconto). Um VPL de projeto positivo normalmente indica que o investimento deve ser feito, a menos que outros projetos tenham VPLs superiores.

Valor presente (VP): o valor presente ou atual das estimativas de custo e benefício (descontadas) dada uma taxa de juros (a taxa de desconto). O VP dos custos e benefícios diluído no valor presente líquido total dos fluxos de caixa.

Período de retorno: o ponto de equivalência de um investimento. Este é o ponto em que os benefícios líquidos (benefícios menos custos) se igualam ao investimento ou custo inicial.

Retorno do investimento (ROI): a avaliação do retorno esperado do projeto em porcentagem. O ROI é calculado dividindo-se os benefícios líquidos (benefícios menos custos) pelos custos.

Uma nota sobre as tabelas de fluxo de caixa

A seguir, é fornecida uma nota sobre as tabelas de fluxo de caixa usadas neste estudo (consulte a tabela de exemplo a seguir). A coluna de investimento inicial contém os custos incorridos no “tempo 0” ou no início do Ano 1. Esses custos não são descontados. Todos os outros fluxos de caixa dos anos 1, 2 e 3 são descontados através da taxa de desconto mostrada na Tabela 2 no final do ano. Os cálculos de valor presente (VO) são feitos para cada estimativa de custo total e benefício. Os cálculos de valor presente líquido (VPL) só serão feitos após as tabelas de resumo e são a soma do investimento inicial e dos fluxos de caixa descontados em cada ano.

Tabela de exemplo

Ref.	Categoria	Cálculo	Custo inicial	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Total

Fonte: Forrester Research, Inc.

Apêndice C: Sobre o gerente de projeto

Jeffrey North, consultor sênior



Jeffrey North é um consultor sênior que utiliza a prática de consultoria TEI (Total Economic Impact) da Forrester. A metodologia TEI tem como foco a medição e comunicação do valor das decisões e soluções de negócios e TI, bem como o fornecimento de um argumento comercial de ROI baseado nos custos, benefícios, riscos e flexibilidade dos investimentos.

Jeff já ingressou na Forrester com experiência em consultoria e operacional, trabalhando notavelmente com empresas de rápido crescimento. Ele foi membro fundador da prática de estratégia digital na Cambridge Technology Partners, onde se especializou na justificativa do valor de negócios dos investimentos tecnológicos e na defesa dos clientes. Como diretor das unidades de negócios de catálogos e internacional na Staples, Jeff desenvolveu e gerenciou métricas e programas de relatório na América do Norte e Europa, quando a empresa experimentou um crescimento significativo. Ele também exerceu a prática de consultoria de negócios/TI para varejistas e empresas de ciências naturais.

Jeff obteve os graus de Bacharel na St. Lawrence University e de M.B.A. com ênfase em gerenciamento internacional e finanças na Thunderbird, Garvin School of International Management.

Apêndice D: Material complementar

Pesquisas relacionadas da Forrester

24 de agosto de 2007, "Are You Ready For Unified Communications?"

13 de agosto de 2007, "Videoconferencing: You Need An Enterprise Strategy"

27 de julho de 2007, "Information Workplace Trends 2007"

26 de junho de 2007, "For Enterprise Collaboration, Focus On Information Workplace Platforms, Not ECM Specialists"

20 de junho de 2007, "Information Should Be Front And Center In Information Workplace Strategies"

8 de junho de 2007, Teleconference: "How To Determine If Unified Communications Is Right For Your Business"

12 de abril de 2007, "How To Create A Knockout Collaboration Strategy Document"

2 de fevereiro de 2007, "Unified Communications Merges With IP Telephony In 2007"

9 de novembro de 2006, "Unified Communications: What You Need To Know"

9 de junho de 2006, "Enterprise Unified Messaging Plans For 2006"

9 de março de 2006, "Sarbanes-Oxley Compliance 2006: Taking Internal Controls To The Next Level"

28 de fevereiro de 2006, "How To Justify IP Communications Costs"

25 de janeiro de 2006, "Unified Messaging Is On The Rebound"

1º de junho de 2005, "The Information Workplace Will Redefine The World Of Work — At Last!"

27 de abril de 2005, "Integrated Communications: A Business Necessity"

Recursos online

Você encontrará mais informações sobre as comunicações unificadas em www.microsoft.com/uc.

Apêndice E: Notas finais

¹ 27 de abril de 2005, "Integrated Communications: A Business Necessity" report.

² 27 de abril de 2005, "Integrated Communications: A Business Necessity" report.

³ 1º de junho de 2005, "The Information Workplace Will Redefine The World Of Work — At Last!" report.

⁴ 27 de abril de 2005, "Integrated Communications: A Business Necessity" report.